



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Strategická analýza společnosti**  
**Strategic Analysis of the Company**

Student: Bc. Veronika Biolková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Biolková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Strategická analýza společnosti  
Strategic Analysis of the Company**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika společnosti
  4. Aplikace strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: **20.11.2015**

Datum odevzdání: **22.04.2016**



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhožová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 11. 4. 2016

Biolková

Bc. Veronika Biolková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. především za odbornou pomoc, věnovaný čas a cenné rady, ale také za trpělivost, ochotu a lidský přístup. Také bych chtěla velice poděkovat Ing. Biolkové Karle za poskytnutí potřebných informací a za pomoc při tvorbě diplomové práce. V neposlední řadě patří velké díky celé mé rodině a blízkým za poskytnutou podporu, trpělivost a důvěru projevenou v průběhu celého studia.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Teoretická východiska strategické analýzy.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Strategie.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Strategické myšlení .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Principy strategického myšlení.....	7
<b>2.3 Vize, poslání a cíle podniku .....</b>	<b>8</b>
2.3.1 Vize podniku.....	8
2.3.2 Poslání podniku .....	9
2.3.3 Cíle podniku.....	10
<b>2.4 Strategická analýza.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Analýza vnějšího okolí podniku .....</b>	<b>11</b>
2.5.1 Analýza makrookolí podniku .....	12
2.5.2 Analýza mikroprostředí podniku .....	16
<b>2.6 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku .....</b>	<b>22</b>
2.6.1 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	23
2.6.2 Marketingové a distribuční faktory .....	23
2.6.3 Faktory výroby a řízení výroby.....	24
2.6.4 Faktory podnikové a pracovních zdrojů .....	24
2.6.5 Faktory finanční a rozpočtové.....	25
<b>2.7 SWOT analýza .....</b>	<b>27</b>
<b>2.8 Návrh a volba optimální strategie.....</b>	<b>30</b>
<b>3. Charakteristika společnosti.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Základní údaje .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Historie.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Předmět podnikání.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Organizační struktura společnosti.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Firemní kultura.....</b>	<b>35</b>
<b>4. Aplikace strategické analýzy.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Vize, poslání a cíle podniku .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 PEST analýza .....	37
4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	47
<b>4.3 Strategická analýza vnitřního okolí podniku.....</b>	<b>50</b>
4.3.1 Analýza vnitřních faktorů .....	50
<b>4.4 SWOT analýza .....</b>	<b>56</b>
4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	61
<b>5. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>64</b>
<b>6. Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>69</b>

# 1. Úvod

*„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“*

Tomáš Baťa

Důležitou součástí úspěšného podniku je správně definovaná a využívaná strategie podniku. Aby mohl podnik obstát ve velkém konkurenčním boji, měl by mít jasně stanoveny své strategické cíle a mít správně a jasně zvolenou strategii. Pokud nechce podnik zaostávat za konkurencí, měl by využít příležitostí a svých silných stránek k růstu.

Cílem této diplomové práce je sestavení strategické analýzy pro společnost Svářečská škola 111, s.r.o. Jedná se o malou společnost, která poskytuje služby v oblasti vzdělávání svářečů. V dnešním modernizujícím a automatizujícím se světě je stále potřeba těchto odborně vzdělaných zaměstnanců. Jsou nezbytnou součástí pracovních procesů. Průmysl patří k největším odvětvím v české ekonomice, proto se stávají trhy přesycené i v této oblasti a je nezbytné vytvořit vhodnou strategii podniku pro udržení konkurenční pozice.

Podnikání, jak ho známe dnes je mnohem složitější, a klade větší důraz na strategické řízení. Je skoro nutností, aby měl podnik stanoveny své cíle, vizi a plán jak svých cílů dosáhnout. Aby mohl podnik úspěšně plnit své cíle, musí znát své silné stránky a samozřejmě také slabiny. Podnik musí být připraven na hrozby, které mohou nastat, a měl by umět využít příležitostí, které mu napomůžou k lepšímu postavení. K tomu bude použita strategická analýza, která úzce souvisí se strategickým řízením.

Důvodem pro volbu tématu je neznalost prostředí, ve kterém společnost působí. Společnost v současné době nemá stanoveny své vize, poslání ani cíle. Svářečská škola se nachází v silně konkurenčním prostředí a je proto nezbytné toto prostředí dokonale prozkoumat.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části mé práce se zaměřím na teoretická východiska, různé metody, které se v oblasti strategické analýzy používají. Poté představím vybranou společnost. Podíváme se na její historii, organizační strukturu, nebo jaké služby společnost vůbec poskytuje. V praktické části aplikuji postupy na tuto společnost. Postupně bude provedena analýza vnějšího okolí podniku za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Za potřebí je také zmapování vnitřních možností podniku a to pomocí pěti faktorů. Všechny zjištěné informace se pomocí souhrnné analýzy SWOT vyhodnotí. Ze SWOT analýzy by měla vyjít jasná strategie, kterou by měl podnik dodržovat. Na závěr budou společnosti sepsány návrhy a doporučení, kterými by se měla řídit.



## 2. Teoretická východiska strategické analýzy

V této kapitole se budu zabývat pojmy, jejich vysvětlením, které budu potřebovat k sestavení vhodné strategie pro mnou vybraný podnik. Jedná se o základní pojmy, jako jsou strategie, strategické myšlení, cíle, vize a poslání podniku. Pro vytvoření strategické analýzy je také zapotřebí použít správné metody. V této kapitole budou proto popsány metody jako jsou PEST, Porterův model pěti sil nebo také SWOT analýza.

### 2.1 Strategie

Vymezení pojmu strategie se může lišit podle toho, z jaké literatury čerpáme. Vysvětlení je mnoho, ale mají něco společného. Strategii můžeme chápat jako směr, cestu podniku, která vede k předem stanoveným, vytyčeným cílům, které vytváří nejen konkurenční prostředí podniku. V dřívějších dobách se strategie spojovala s vojenskými operacemi. Dnes se toto slovo častěji objevuje v oblasti ekonomiky. (Mallya, 2007)

Strategii můžeme také vysvětlit podle tradiční definice „*jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“ nebo pomocí definice moderní „*jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ (Dedouchová, 2001, str.1)

### 2.2 Strategické myšlení

Strategické myšlení nebývá vrozené, člověk se mu musí naučit. V podniku tvoří strategické myšlení velikou část podnikového plánování. Strategie nijak nemůže vystřídat tvůrčí schopnost lidí. Strategie musí pružně reagovat na rychlé a časté změny v okolí podniku, proto je velikou chybou upnout se pouze na jednu strategii.

Strategie je omezena hlavně ze strany nevypočitatelnosti lidských citů. V našem případě jsou faktory, jako jsou chtíč po moci, marnivost, nejistota nežádoucí. Důležitost strategického myšlení v podniku se také liší podle individuálního názoru autora. (Mallya, 2007)

### 2.2.1 Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení vyplívají ze specifík strategického řízení. Následující principy jsou základ pro tvorbu úspěšné strategie:

#### **Princip variantnosti**

V průběhu strategického období, se mohou vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii podniku. Vyvíjí se buďto očekávaným, nebo v horším případě neočekávaným způsobem. Proto musíme strategii podniku vypracovat ve více variantách. Jednotlivé varianty pak musí být navrhovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít bez obtíží od jedné varianty k jiné.

#### **Princip permanentnosti**

V tomto případě rozumíme permanentností nepřetržitou práci na strategii podniku. Sleduje se, jestli skutečný vývoj faktorů odpovídá předpokladům, na nichž je strategie postavena a zda operace probíhají podle plánů.

#### **Princip celosvětového systémového přístupu**

Opravdu kvalitní strategie může být vytvořena pouze na základě znalostí o politické, ekonomické, vědeckotechnické, ekologické, sociální situaci po celém světě.

#### **Princip tvůrčího přístupu**

Tvůrčí přístup je nezbytnou součástí podnikové strategie. Na trhu má šanci obstát v konkurenčním boji pouze ten podnik, který přináší nové technologie, nové výrobky, nové způsoby uspokojování potřeb trhu. Tyto myšlenky se rodí jenom u zaměstnanců, kteří disponují s tvůrčím myšlením. Tito pracovníci musejí být dostatečně podporováni a také odměňováni.

### **Princip interdisciplinarity**

Interdisciplinaritu můžeme vysvětlit jako propojení více vědních oborů a jejich vzájemnou spolupráci při vytváření podnikové strategie.

### **Princip vědomí práce s rizikem**

Riziko se vyskytuje u každého strategického rozhodnutí a nikdy ho nelze vyloučit. Důvodem je nejistota při vývoji faktorů, které ovlivňují strategii. Riziko však můžeme snížit pomocí vypracování různých variant.

### **Princip koncentrace zdrojů**

Základem úspěchu podniku je koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů. Naopak roztroušení těchto zdrojů vede k neúspěchu. Pokud hovoříme o zdrojích, máme tím na mysli nejen zdroje finanční, ale také lidské nebo hmotné.

### **Princip vědomí práce s časem**

Tento princip klade důraz na razantní zkracování času na vývoj, výstavbu, výrobu. Velice důležité je také správné načasování užívání finančních prostředků podniku. (Dedouchová, 2001)

## **2.3 Vize, poslání a cíle podniku**

Vize a poslání (někdy nazývána jako mise) může být označována v odborné literatuře jako premise. A to z toho důvodu, že stojí na počátku vzniku strategického procesu. (Jakubíková, 2008)

### **2.3.1 Vize podniku**

Sestavit si vizi by měl podnik již při svém zakládání. Vize by měla odpovídat tomu, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Vize má dlouhodobý charakter. Vrcholoví manažeři, kteří vizi podniku formulují, by měli své vizi také věřit.

Základní cíle vize:

- vize by měla ujasnit obecný směr,
- měla by motivovat lidi k tomu, aby udělaly krok správným směrem,

- rychle a účinně sladit úsilí mnoha lidí. (Jakubíková, 2008)

Veškeré efektivní vize mají společné následující znaky:

- obraznost – vystihuje, jak se bude podnik v budoucnu chovat,
- adresnost – oslovuje všechny zainteresované osoby, které mohou regulovat činnost podniku a snaží se maximálně uspokojit jejich potřeby,
- uskutečnitelnost – společnost by si měla stanovit cíle, které jsou náročné, ale přitom dosažitelné,
- jednoznačnost – vize nesmí být rozporuplná nebo nejasná
- flexibilita – vize by měla být konkrétní, abychom věděli, jak přispět k jejímu naplnění, ale na druhou stranu musí být vize obecná, aby se mohla přizpůsobovat změnám,
- srozumitelnost – vize musí být formulována tak, aby každý zaměstnanec uměl vysvětlit její podstatu (Šmída, 2007)

### 2.3.2 Poslání podniku

Poslání podniku zobrazuje význam a účel podniku, jeho tradice, měřítko dosažení úspěchu, zaměření, zásady a hodnoty uplatňované podnikem. S posláním podniku by se měla seznámit i široká veřejnost, proto by mělo být příhodným způsobem uveřejněno. Poslání napomáhá zaměstnancům při plnění svých úkolů a zároveň je motivuje. (Martinovičová, 2014)

Pod posláním podniku si také můžeme představit etické hodnoty podniku. Těmi se společnost řídí při plnění svých obchodních aktivit. Poslání se zabývá přítomnými aktivitami podniku. Poslání udává stanovený směr, kterým se společnost ubírá. (Mallya, 2007)

Poslání by mělo:

- vymezit současný stav firmy,
- být stanoveno na zásadní kompetence společnosti,
- zaměřit se na hlavní aktivity společnosti,
- vyplívat z naší etiky, kultury a hodnot,
- zahrnovat přednosti společnosti,

- zahrnovat plán na dosažení strategické výhody. (Mallya, 2007)

Poslání by mělo odpovídat na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaký je nejdůležitější produkt společnosti?
- V jakém geografickém okolí chce společnost konkurovat?
- Vlastní společnost nejnovější technologie?
- Je společnost finančně stabilní?
- Jaké jsou výchozí priority a hodnoty společnosti?
- Kterými konkurenčními výhodami společnost disponuje?
- Nakolik jsou zaměstnanci cennými aktivy společnosti?
- Ve kterých oblastech se společnost angažuje? (Mallya, 2007)

### 2.3.3 Cíle podniku

Cíle podniku v podstatě vystihují stavy, kterých chce podnik docílit pomocí svých aktivit, a také určují, jakou konkurenční pozici bude společnost na trhu mít. Podnikové cíle pomáhají při formulaci strategie. Existují různé druhy podnikových cílů, některé společnosti upřednostňují vedoucí postavení na trhu, některé chtějí zvýšit zisk a kvalitu svých výrobků a služeb. Formulování cílů a okrajových podmínek je souhrnný postup, do kterého jsou zapojeny různé zájmové skupiny. Cílem každého podniku je vytvářet zisk. (Mallya, 2007)

Konkrétní cíle společnosti by měli být stanoveny dle pravidla SMART.

- **specifické** – všichni v podniku jim musí rozumět,
- **měřitelné** – cíle musejí být měřitelné, abychom mohly říct, jestli jich bylo dosaženo,
- **akceptovatelné** – cíle musejí být akceptovány lidmi, kteří je budou plnit,
- **realistické** – cíle musejí být dosažitelné, neměly by být příliš jednoduché, ale musí jich být dosaženo za pomoci zdrojů, které má podnik k dispozici,
- **termínované** – musíme stanovit termín, do kdy má být cíle dosaženo. (Srpová, Řehoř, 2010)

## **2.4 Strategická analýza**

Základem pro tvorbu strategie společnosti, která směřuje k dosažení konkurenční výhody je nalezení spojitostí mezi podnikem a jeho okolím. Nejdůležitějším účelem strategie je připravit podnik na všechny situace, které by mohly pravděpodobně do budoucna přijít. Základy pro tvorbu strategie vyplývají z výsledů strategické analýzy.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré významné faktory, o kterých můžeme předpokládat, že budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategie podniku. Vychází z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat.

Strategie nemůže být založena pouze na prognóze budoucnosti. Podnik se musí pokusit budoucnost aktivně tvořit. Zvítězí ten, kdo si udrží náskok před změnami probíhajícími u konkurentů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

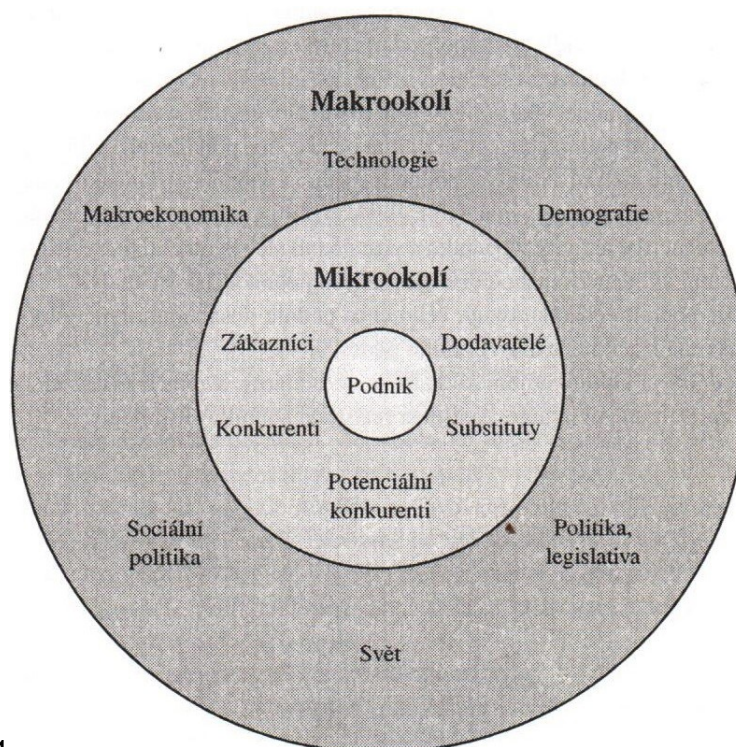
## **2.5 Analýza vnějšího okolí podniku**

Účelem této analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Vytvořená strategie by měla využívat co nejlépe všech příležitostí. Také ukazuje podniku cestu, jak se vyhnout ohrožení, nebo snížit jejich negativní účinek na podnik. Okolí podniku můžeme rozdělit na dva okruhy: na mikrookolí a makrookolí. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou zobrazeny na obrázku 2.1. (Dedouchová, 2001)

Mikrookolí těsně obklopuje podnik, je představováno odvětvím. Je složeno z podniků, které jsou v postavení konkurentů, jejich výrobky jsou vzájemně zastupitelné. Do mikrookolí spadají také dodavatelé, zákazníci a další subjekty. (Dedouchová, 2001)

Makrookolí je společné pro všechny podniky a mikrookolí. Vytváří podmínky, ve kterých v dané zemi podniky podnikají. Makrookolí je podmíněno demografickými, politickými, legislativními, ekonomickými a technologickými podmínkami. (Dedouchová, 2001)

Obrázek 2.1 – Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001

### 2.5.1 Analýza makrookolí podniku

Na úspěšnost podniku nejsilněji působí vlivy, jako jsou míra inflace, omezení zaměřující se na dovoz surovin, demografický pohyb populace nebo politická stabilita. Úspěšnost podniku je dána schopností vyrovnat se s těmito vlivy. V makrookolí nemá podnik možnost stav tohoto okolí ovlivnit, může na ně pouze aktivně reagovat. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### PEST analýza

Za hlavní součást makrookolí můžeme označit faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Analýza rozděluje vlivy do čtyř skupin a jsou označeny jako PEST analýza (podle začátečních písmen faktorů). V každé z těchto skupin je obsažena řada faktorů, které různou mírou ovlivňují podnik. (Srpová, Řehoř, 2010)

### Politické a legislativní faktory

V podobě legislativních a politických faktorů může podnik vidět řadu příležitostí, ale zároveň i ohrožení. Může jít například o stabilitu národní politické situace. Pro podnik mohou vznikat ohrožení formou politických omezení v podobě

cenové politiky, ochrany životního prostředí, daňových a protimonopolních zákonů. Příležitosti, které podniky využívají ve svůj prospěch, jsou podpora exportu, vytváření vládních projektů nebo poptávky. Politické faktory jsou ovlivněny mírou zakročení vlády do ekonomiky. Důležitou roli při nadnárodních aktivitách podniku hrají politické vztahy s ostatními zeměmi. Ekonomická činnost dané země může být ovlivněna volbami v zahraničí. Důležitou roli také hrají nejrůznější členství země v nadnárodních organizacích. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou určovány stavem ekonomiky. Podnik je při vytváření rozhodnutí velice ovlivněn vývojem makroekonomických veličin. Za hlavní ukazatele makroekonomického stavu okolí můžeme považovat míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. Ty pak mají zásadní vliv na plnění základních cílů podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Příležitosti a hrozby podniku jsou odrazem ekonomického růstu. Ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, což má za následek rozšíření působnosti podniku na trhu. Ekonomický pokles má pak opačný efekt, vede ke snížení spotřeby a vede k nižší ziskovosti podniku. Ekonomický pokles může být způsoben cenovou válkou v mikrookolí podniku. Stav ekonomiky, její změny můžeme předvídat. Díky toho pak podnik může volit svou strategii. Pokud budeme předvídat do budoucna vyšší ekonomickou aktivitu, bude vhodné zvolit expanzní strategii a opačně. (Dedouchová, 2001)

Úroková míra je podstatná tam, kde si podniky půjčují peníze. S rostoucí úrokovou mírou jsou spojeny hrozby podniku, s poklesem jsou spojeny příležitosti. Určuje cenu kapitálu, ovlivňuje investiční aktivitu podniku. Cena kapitálu je významný faktor při rozhodování o proveditelnosti dané strategie. (Dedouchová, 2001)

Podobný vliv má i míra inflace, ta může destabilizovat ekonomiku. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v pomalejším ekonomickém růstu, vysoké úrokové míře a proměnlivém devizovém kurzu. Pokud míra inflace roste, stávají se plánované investice rizikem. Pro inflaci je typická nejistota v prognóze budoucího



vývoje. To má za následek strach podniků investovat. Z toho vyplývá, že vysoká inflace znamená pro podniky hrozbu. (Dedouchová, 2001)

Devizový kurz ovlivňuje zejména konkurenceschopnost podniku na mezinárodních trzích. Devizový kurz koruny můžeme vymežit jako poměr koruny k jednotce měny jiné země. Pokud je hodnota koruny v porovnání s hodnotami jiných měn nízká, potom jsou výrobky vyrobené v tuzemsku ve srovnání s produkty z jiných zemí relativně levné. Jestliže je hodnota koruny nízká, nebo se snižuje, omezuje hrozbu zahraničních konkurentů a vytváří příležitost pro nárůst prodeje do zahraničí. (Dedouchová, 2001)

### **Sociální a demografické faktory**

Podniky mohou vidět sociální změny jako příležitosti, nebo hrozby. V poslední době se klade veliký význam na upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Tím vznikají hrozby převážně u podniků v průmyslovém odvětví. (Dedouchová, 2001)

Významným faktorem je kvalita osobního života. Proto řada podniků volí místo obyčejného zvyšování platů, odměňování v podobě delší dovolené, kratšího týdenního úvazku nebo pružnou pracovní dobu. Pro podniky se také stává důležitá orientace na životní prostředí. Podniky mění své technologické postupy, mění podoby svých výrobků, používají ekologické obaly. Vlivem globálního oteplování byly stanoveny emise, zakázalo se používání freonů.

Sociální faktory se neustále vyvíjejí v návaznosti na potřeby lidí. Ať už jde o jejich pracovní, nebo soukromý život. Proto je pro podniky důležité poznat nové trendy v této oblasti a předstihnout konkurenty pro dosažení vedoucí pozice. (Sedláčková, 2006)

### **Technologické faktory**

V řadě odvětví probíhají kvapné změny v technologii a technickém vývoji. Tyto změny vyvolávají hrozby pro podniky, které tyto pokroky nesledují, nebo neumí využít. Na druhou stranu pro podniky, které chtějí získat konkurenční výhodu, jsou tyto pokroky příležitosti. Dále se mohou vyskytovat odvětví, ve kterých jsou tyto

pokroky zanedbatelné, a převažuje zde tradiční výroba. Pro technologické okolí jsou typické následující trendy:

- výrobky rychle stárnou,
- vytvářejí se nové výrobní schopnosti,
- tempo technologických změn se zrychluje,
- zkracuje se průměrný životní cyklus výrobků. (Srpová, 2011)

Úspěch strategického záměru silně ovlivňuje technická i technologická úroveň. Pozornost se zaměřuje především na nové technologické postupy, které jsou nezbytné pro úspěšné naplnění strategického záměru. Pro úspěšný podnik je velice důležité předpovídat směr technologického rozvoje. Je důležité zaměřit se na tyto oblasti:

- míru prováděných inovací,
- rozsah vládní podpory vědy a výzkumu,
- tempo morálního zastarávání technologie,
- nástup nových technologií,
- přístup k datům a informacím. (Fotr, 2012)

Tab. 2.1 Přehled vlivů makrookolí

<b>Politické a legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Devizové trhy
Ochrana životního prostředí	Úrokové míry
Ochrana spotřebitele	Inflace
Daňová politika	Nezaměstnanost
Pracovní právo	Průměrná mzda
Politická stabilita	Hospodářské cykly
<b>Sociální a demografické faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: (Sedláčková, Buchta, 2006)

Smyslem PEST analýzy není vyjmenovat seznam faktorů, protože jednotlivé vlivy mohou být důležité pro jeden podnik, ale pro druhý podnik má větší váhu jiný. Důležité je vybrat právě ty faktory, které jsou důležité pro daný podnik a ty následně aktualizovat a vyhodnocovat. Inspirovat se můžeme faktory uvedenými v tabulce 2.1. (Sedláčková, 2006)

### 2.5.2 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza mezoptostředí se odvíjí od rozboru odvětví, kde podnik provádí svou aktivitu, nebo kam hodlá svou činnost rozšířit. Tato analýza zkoumá základní charakteristiky, kterých dosahují podniky zde působící. Podnik musí znát své konkurenty, dodavatele i možnost existence substitučních výrobků. Strategický plán by měl podnik chránit před vlivy těchto faktorů. Proto je důležité, aby tvůrce tohoto plánu správně rozuměl tomu, jak tyto faktory ovlivňují podnik. Zkoumání hlavních konkurentů podniku umožňuje:

- zabránit překvapení z nové strategie nebo postupů existujících konkurentů,
- označit možné konkurenty a jejich ohrožení společnosti,
- zkrátit dobu odezvy na kroky konkurence,
- být rychlejší než konkurence u zásadních strategických rozhodnutí.

Úspěšná podniková analýza odpovídá na tyto otázky:

- Kde dnes jsme?
- Jak jsme sem došli?
- Kde budeme stát v budoucnu? (Mallya,2007)

### **Charakteristika odvětví**

Každé odvětví je rozdílné ve svých zásadních charakteristikách. Proto se doporučuje začít zrovna těmito zásadními charakteristikami. Odvětví je zde chápáno jako soubor podniků, jejichž výrobky mají hodně společných znaků, soupeří o stejného zákazníka. Převážně se jedná o soubor podniků, které vytváří podobné výrobky, které jsou vzájemně nahraditelné. (Sedláčková,2006)

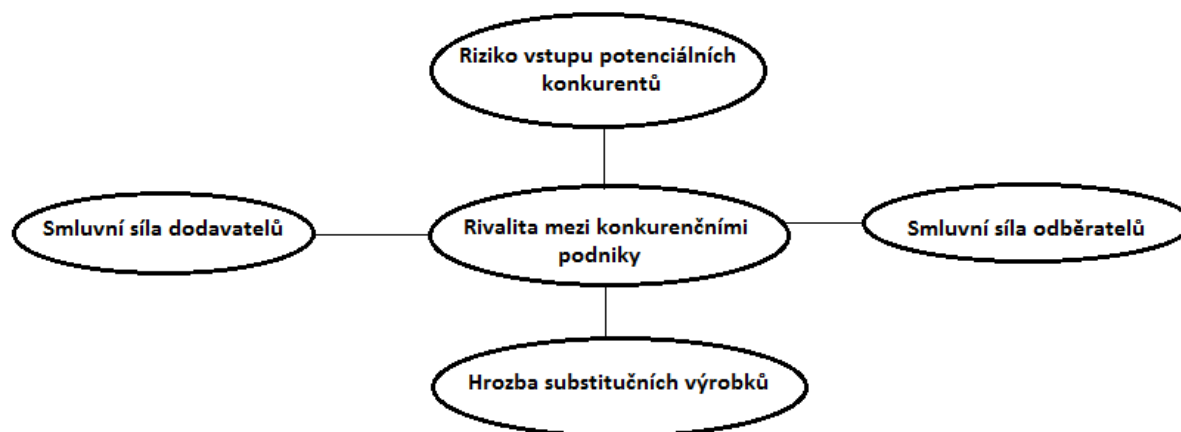
## Struktura odvětví

Strategie je zaměřena na tvorbě jedinečné pozice podniku v rámci odvětví. Nevyhnutelným prvním krokem pro následnou tvorbu analýz je pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů. Může nastat situace, kdy se podnik nachází v nevhodnou dobu na nevhodném místě. V tomto případě mu nepomůže strategická pozice. Je nezbytné neustále pozorovat dynamiku odvětví a jeho předpokládaný vývoj. (Sedláčková,2006)

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Charakter a úroveň konkurence v oblasti odvětví je závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a úrovní soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Působení pěti sil je zobrazeno na obrázku 2.2. (Mallya,2007)

Obrázek 2.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001, upraveno

Na konci Porterovy analýzy by měli být označeny a popsány potenciální hrozby, nebo příležitosti, díky kterým může být působení zjištěných hrozeb odstraňováno. Tento model můžeme použít při strategické analýze prostředí, nebo při hodnocení navržené strategie. Rozhodování orientujeme na zodpovězení podstatných otázek:

- Omezují plánovaná opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?

- Omezují plánovaná opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zesilují plánovaná opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Omezují plánovaná opatření hrozbu substitutů?
- Zesilují plánovaná opatření pozici firmy vůči konkurentům, nebo omezují konkurenční rivalitu v odvětví?

Plánovaná strategie by měla být realizována, pokud na výše uvedené otázky odpovíme kladně. (Keřkovský, 2006)

### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Pokud hovoříme o potencionálních konkurentech, hovoříme o podnicích, které v současnosti nekonkurují v daném mikrookolí, ale pokud se rozhodnou, mohou s konkurencí začít. Velké nebezpečí vstupu těchto potenciálních konkurentů sebou nese hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Naopak, pokud je nebezpečí vstupů minimální, mohou podniky uvnitř využít této příležitosti ke zvýšení cen a tím dosáhnout vyššího zisku. (Dedouchová, 2001)

Jak vysoká bude hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů, záleží na výši bariér vstupu na trh. Pokud chce podnik tyto bariéry překonat, zvýší se mu náklady. Jde o přímou úměru, kdy vyšší bariéry vstupu znamenají vyšší náklady, které musí potenciální konkurent vynaložit. Vysoké vstupní bariéry vznikají i za předpokladu vysokého obratu mikrookolí. (Dedouchová, 2001)

Rozeznáváme několik druhů vstupních bariér: úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a s ní spojené know-how, povědomí o značce a loajalita zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, právní opatření a státní zásahy. (Sedláčková, 2006)

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Další hybnou silou z Porterových pěti sil je rozměr soupeření mezi stávajícími podniky uvnitř mikrookolí. Podnikům vzniká příležitost zvýšit ceny (a tím dosáhnout vyšších zisků) pokud je tato konkurenční síla nízká, naopak je-li vysoká, vzniká cenová konkurence. Ta pak může vyústit až v cenovou válku, která má za následek zvýšení soupeření mezi podniky. Cenová konkurence omezuje ziskovost podniku a

snižuje jejich výnosy. Na druhé straně silné soupeření mezi podniky přináší hrozbu v podobě ziskovosti. (Dedouchová, 2001)

Úspěšnost konkurenční strategie je z velké části závislá na konkurenčních strategiích soupeřů, a na tom, kolik jsou ochotni a hlavně schopni vkládat do podpory svých strategií. Pokud podnikne společnost nějaký strategický krok, můžeme říct, že to vždy vyvolá odezvu ze strany konkurence, ať už obrannou, nebo útočnou. Nástroje, které lze využít v souboji mezi konkurenčními podniky jsou zejména cena, kvalita, reklamní akce, nové výrobky, služby, záruka a garance. Složení těchto nástrojů se v průběhu času mění. Tyto změny jsou závislé na změně tržních podmínek a akcí soupeřů. (Sedláčková, 2006)

Velikost míry soupeření ovlivňují následující faktory:

*Počet nebo velikost konkurentů v okolí.* Pokud na daném trhu operuje větší množství firem, stoupá pravděpodobnost, že budou firmy jednat na vlastní pěst. Podniky mají pocit, že jejich postupů si nikdo nevšimne. Pokud na trhu působí méně firem, bývají trhy více stabilní. Vedoucí firmy pak mohou zavést disciplínu, nebo mohou mít hlavní slovo při tvorbě cen. Ve většině odvětví se vyskytují i zahraniční konkurenti. (Porter, 1994)

*Míra růstu trhu.* Trhy, které rostou rychle, se nemusí potýkat s velkou rivalitou vzhledem k tomu, že konkurenti dosahují svých cílů, které se týkají růstu, díky růstu poptávky. To nutí podniky k tomu, aby využívali všech svých zdrojů k udržení kroku s poptávkou. Silnou konkurenci můžeme sledovat na trzích, které rostou pomalu. Zde podniky soutěží o podíl na trhu s podniky, které se snaží o expanzi. (Sedláčková, 2006)

*Vysoké fixní náklady.* Vysoké fixní náklady nutí podniky k naplnění kapacit. V důsledku toho dochází k silnému poklesu cen, je-li zde nadbytečná kapacita. Podobná situace může nastat u výrobků, u kterých jsou vysoké skladovací náklady. (Porter, 1994)

*Diferenciace produktů.* Pokud se jedná o produkty, které se od sebe moc neliší, mohou odběratelé snadno přejít k nákupu u konkurence. To zesiluje konkurenční boj. (Sedláčková, 2006)

*Vysoké překážky výstupu z odvětví.* Výstupní bariéry mohou mít formu ekonomických, strategických nebo emocionálních faktorů. Ty nutí konkurenty zůstat v odvětví, i když je výnos nízký, nebo záporný, což vede k cenovým válkám. Výstupní překážky mohou mít podobu vysokých nákladů na výstup, vzájemnou závislost a propojení podniků, pokuty za nedodržení dlouhodobých závazků. (Sedláčková, 2006)

### **Smluvní síla odběratelů**

Příležitost pro podniky zvýšit své ceny a tím dosáhnou vyšších zisků, spočívá ve slabé síle kupujících. Naopak silní kupující tlačí ceny dolů, požadují vysokou kvalitu a lepší servis, to působí na podniky jako hrozba, protože je nutí zvýšit své náklady. Odběratelé mají velkou sílu pokud:

- nakupují-li odběratelé větší množství, mohou působit na pokles ceny,
- pokud si mohou odběratelé vybrat mezi podniky, které nabízí nízké ceny,
- jestliže mohou odběratelé nakupovat od více podniků najednou,
- pokud odběratelé mohou začít samy vstupy vyrábět
- pokud se mikrookolí skládá z více malých podniků a malým počtem odběratelů z velkých podniků. (Dedouchová, 2001)

### **Smluvní síla dodavatelů**

Pro podniky vzniká hrozba v podobě silných dodavatelů, kteří zvyšují ceny. Zvýšení cen musí buďto podniky přijmout, nebo sníží kvalitu. Obě cesty směřují ke snížení ceny. Opačný případ nastává u slabých dodavatelů, kdy mají naopak podniky možnost snížit cenu, nebo žádat vyšší kvalitu. Dodavatelé mají velkou sílu pokud:

- výrobky mají málo substitutů,
- je pro podnik nákladné přejít k nákupu od konkurence,
- mohou dodavatelé přímo konkurovat podniku a zvyšovat tím cenu,

- okolí, ve kterém podnik provádí svou činnost, není pro dodavatele podstatné. (Dedouchová, 2001)

### **Hrozba substitučních výrobků**

Jestliže existují blízké substituty, vytváří se konkurenci hrozba v podobě omezení cen, to vede k omezení zisku podniku. Pokud vyrábí podnik výrobky, které nelze lehko nahradit, má podnik příležitost zvýšit své ceny a tím dosáhnout vyšší zisk. Podnik by měl takové příležitosti využít pro vytvoření strategie. (Dedouchová, 2001)

Hrozbu substitučních výrobků ovlivňují následující faktory:

*Relevantní výše cen substitutů.* Pokud existují cenově konkurenční substituty, jsou podniky omezeny v možnosti stanovit cenu svých výrobků a služeb. Zákazníci mohou přejít k nákupu od konkurence.

*Diferenciace substitutů.* Zákazníci srovnávají u konkurentů ceny, kvalitu nebo i výkon. Proto vzniká tlak na odlišení výrobků a služeb. Mohou se odlišovat pomocí lepší kvality, nižší cenou, lepších vlastností.

*Náklady na změnu.* Zde bereme v úvahu náklady, které musí kupující vynaložit, pokud chtějí přejít k nákupu substitučních výrobků. Mezi tyto náklady můžeme zařadit školení zaměstnanců, čas a náklady vynaložené na testování kvality a spolehlivosti, nákup dodatečného vybavení pro zpracování substitutů. (Sedláčková, 2006)

### **Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů:**

- pokud jde o odvětví, kde se vyskytuje větší počet stejně silných konkurentů,
- náklady, které jsou za potřebí ke změně dodavatele, jsou nízké,
- v odvětví nejsou konkurenti, kteří by disponovali významnými nákladovými výhodami,
- pokud si konkurenti v odvětví nezakládají na úsporách z rozsahu výroby,
- pokud se výrobky od sebe vzájemně neodlišují.



**Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví:**

- jestliže se podniky v odvětví silněji odlišují v personálních a strategických přístupech,
- jsou vysoké bariéry výstupu z odvětví,
- výrobky, které nabízejí konkurenti, se jen slabě odlišují,
- celková ziskovost odvětví je velice nízká
- opakovaně se v odvětví vyskytuje přebytek výrobních kapacit,
- jde o nové odvětví,
- hrozí úpadek trhu, trh roste málo.

**Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči odběratelům:**

- zákazník je pro podnik významný,
- odběratel má možnost lehce přejít k nákupu od konkurence,
- odebírané zboží se od konkurenčního příliš neodlišuje,
- lehký přestup na koupi substitučních výrobků,
- odběratel neklade na kvalitu při prodeji důraz.

**Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům:**

- pro zákazníka není jednoduché odejít k novému dodavateli,
- pokud je dodavatel větší než odběratelská firma,
- pokud si daný výrobek nebo službu nemůže odběratel vytvořit vlastními silami,
- pokud má odběratel malé či žádné informace o nabídce konkurentů,
- neexistují výrobky, nebo služby, kterými by mohl produkt nahradit,
- pro odběratele je nezbytná kvalita poskytovaná dodavatelem. (Hanzelková, 2009)

**2.6 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Interní analýzou chceme dosáhnout nezaujatého zhodnocení současného postavení podniku. Snaží se odhalit silné stránky podniku a v čem podnik exceluje. Z názvu interní analýza vyplývá, že se budou hodnotit veličiny, které působí uvnitř zkoumaného podniku. Zdroje podniku jsou prostředky, které vstupují do výroby

výrobků a služeb. Mezi zdroje podniku můžeme zařadit finanční prostředky, budovy, technické zařízení, manažerské dovednosti, zaměstnance a jejich vědomosti a schopnosti. Každý podnik má určité silné a slabé stránky, které je nutno zjistit a to pomocí analýzy vnitřních faktorů jako jsou:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikové a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové. (Mallya, 2007)

#### 2.6.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Podnik dosahuje značné konkurenční výhody za pomoci vědecko-technického rozvoje. Tento rozvoj dokáže zlepšit současně nabízený výrobek nebo službu. Dochází ke snižování nákladů podniku díky zlepšení výrobního procesu. Společnost pak může volit příznivější cenovou politiku. Výzkum a vývoj je prováděn za pomoci vlastních zaměstnanců, nebo pomoci spolupráce na projektech. Cílem je lépe a rychleji uspokojit potřeby zákazníka než konkurence. Je totiž nezbytné udržet si náskok před konkurenty. (Mallya, 2007)

#### 2.6.2 Marketingové a distribuční faktory

Dnes je skoro nepředstavitelné, že by se výrobky nebo služby prodávaly samy. Proto se klade na marketing veliký důraz. Cílem marketingu je využít příležitostí podniku a přeměnit je na zisk pomocí uspokojování potřeb zákazníků. Marketingových cílů může být dosaženo pomocí marketingového mixu. Základní činitelé marketingového mixu jsou označováni jako 4P: Price, Product, Place, Promotion (jde o cenu, produkt, místo a propagaci). (Mallya, 2007)

*Cena* a cenová politika jsou faktory, které by měli být stanoveny dlouhodobě. Výše ceny určuje výši podnikových příjmů, na kterých závisí prosperita podniku. Určením ceny může podnik stanovit svou pozici na stupnici spotřebitelů. Při tvorbě ceny musíme brát ohled na faktory, jako jsou náklady, konkurence, poptávka, fáze životního cyklu produktu. (Srpová, 2011)

*Produkt* tvoří nejpodstatnější část nabídky na trhu, protože bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Produkty můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. U všech výrobků a služeb můžeme rozlišit tři úrovně. První je podstata produktů a služeb – prvotní hodnota, která je poskytována. Druhá je skutečný produkt nebo služba – obal, značka, kvalita, vzhled. Jako poslední je uváděna přidaná hodnota produktů a služeb – ostatní výhody poskytované při prodeji jako jsou instalace, garance, servis, dodání. (Mallya, 2007)

*Místo (distribuce)* neboli distribuční kanál. Pod pojmem místo si můžeme představit, jak bude produkt šířen, aby to bylo pro podnik přínosné. Jde o správné načasování, kdy bude produkt nabízen zákazníkům, ale také o nalezení nejvhodnějšího místa pro prodej, ukázkou nebo nabídku služeb. Podnik musí rozhodnout o tom, jak bude produkt distribuován a prezentován zákazníkům. Podnik také musí rozhodnout, kolik mezičlánků zařadí mezi podnik a koncového zákazníka. (Mallya, 2007)

*Propagace* informuje zákazníky o produktu a podpoře jeho prodeje. Propagace může být provedena pomocí médií, stykem s veřejností, osobním prodejem. Je nezbytné, aby byl zákazník o produktu informován a aby věděl, kde ho najde. (Mallya, 2007)

### 2.6.3 Faktory výroby a řízení výroby

Pro analýzu výroby a řízení výroby je zapotřebí sledovat následující faktory: míru automatizace továrny, dostupnost surovin a polotovarů, hospodárnost provozu, flexibilitu v operacích, úroveň výrobních prostředků, náklady na ošetřování a údržbu, úroveň kvality řízení výroby, velikost továrny, účinnost technické obsluhy výroby. (Mallya, 2007)

### 2.6.4 Faktory podnikové a pracovních zdrojů

Podnik díky analýze pracovních zdrojů dostává informace o tom, jestli má správné zaměstnance s potřebnými znalostmi a jestli jsou na správném místě, jestli nabízí vhodné pracovní podmínky, jestli vedoucí pracovníci průběžně informují zaměstnance o rozvoji uvnitř organizace. Je nutné, aby podnik svou personální politiku promyslel a naplánoval, v dnešní době se hovoří o řízení lidských zdrojů.

Současné podniky vytvářejí zaměstnanecké sítě, kde jednotlivý zaměstnanci mezi sebou komunikují. Podnik se snaží vytvářet pracovní místa, které zaměstnancům přináší pocit přínosu na úspěchu podniku a jsou trvalá. Nejvýkonnější zaměstnanci jsou ti, kteří jsou správně motivováni. (Mallya, 2007)

## 2.6.5 Faktory finanční a rozpočtové

I zde musíme zjistit, jaká je jakost finančního řízení a finanční poloha podniku. Nejpřesnějším ukazatelem konkurenčního postavení podniku je právě finanční pozice podniku. Analyzujeme tedy celkové finanční zdroje a finanční výsledky činnosti podniku. Finanční ukazatele jsou významné pro všechny zájmové skupiny, management, věřitele. Pro akcionáře podniku jsou důležité přítomné i budoucí míry rizika a návratnosti. Věřitelé se zajímají o krátkodobé likvidity organizace. (Mallya, 2007)

### Ukazatele rentability

Rentabilita je známá také jako výnosnost vloženého kapitálu, někdy označována jako ziskovost. Hodnotí se schopnost podniku dosahovat zisku s použitím vloženého kapitálu a schopnost vytvářet nové zdroje. Pro výpočet rentability podniku vycházíme nejčastěji z výkazu ztrát a z rozvahy. (Růčková, 2011)

- Rentabilita tržeb ROS

Vystihuje schopnost podniku dosahovat zisku, při určité úrovni tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.1)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Zkoumá návratnost z podnikové činnosti.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

- Rentabilita aktiv ROA

Ukazuje, jak se aktiva podílí na tvorbě zisku.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

## Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele ukazují schopnost podniku vyrovnávat závazky. Rozlišujeme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

- Běžná likvidita

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Dobrá běžná likvidita se pohybuje v rozmezí hodnot 1,7 – 3, nebo 2 – 2,5 (podle druhu podniku a odvětví).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

- Pohotová likvidita

Patří k nejdůležitějším ukazatelům likvidity. Ukazuje, jak je společnost schopná okamžitě splatit krátkodobé závazky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

- Okamžitá likvidita

Stejně jako předchozí ukazatel patří k důležitým ukazatelům. Zahrnuje finanční majetek, kde můžeme zařadit účet v bance, peníze, krátkodobý finanční majetek.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

## Ukazatele zadluženosti

Podnik používá při financování svých aktivit kapitál. Ten můžeme rozdělit na vlastní a cizí. Obecně platí, že vlastní kapitál by měl předčít hodnotu kapitálu cizího. (Nývtová, 2010)

- Celková zadluženost podniku

Čím větší vychází tato hodnota, tím je zadluženost podniku větší.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.7)$$

- Zadluženost vlastního kapitálu

Ukazuje, kolikrát převyšuje dluh hodnotu kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.8)$$

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza tvoří závěrečnou část strategické analýzy. Pro identifikaci silných a slabých stránek, které pak budou porovnány se zjištěnými příležitostmi a ohroženími, využíváme závěrů zjištěných u předchozích analýz. Při SWOT analýze dochází k syntéze, od které se odvíjí následná formulace strategie. (Sedláčková, 2006)

Název analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S – silné stránky (strengths),
- W – slabé stránky (weaknesses),
- O – příležitosti (opportunities),
- T – hrozby (threats).

Při SWOT analýze se zkoumají faktory, které vzešly z interní analýzy a to silné a slabé stránky podniku, a faktory vzniklé z externí analýzy příležitosti a ohrožení. Tyto činitele se přehledně seřadí do matice, kterou můžeme vidět na obrázku č. 2.3. (Blažková, 2007)

Obrázek 2.3 – SWOT matice

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Ohrožení (T)</b>

Zdroj: Blažková, 2007, upraveno

Pro podnik je často velkým problémem rozlišit, jestli se jedná o příležitost či hrozbu, nebo jestli určitá charakteristika udává silnou či slabou stránku podniku. Při určitých situacích můžeme některá ohrožení změnit na příležitosti nebo naopak. Hlavním cílem je rozvíjet silné stránky a snažit se odstranit ty slabé, a zároveň připravit podnik na možné příležitosti a hrozby. Hlavní přínos SWOT analýzy spočívá v identifikaci vnitřních a vnějších faktorů a ohodnocení jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Pokud se má SWOT analýza využít pro tvorbu vhodné strategie, musí aplikace směřovat k označení, nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových tendencí faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková, 2006)

Při tvorbě SWOT analýzy obvykle postupujeme následovně:

- Identifikace a predikce hlavních změn v okolí podniku prostřednictvím výsledků získaných při analýze vnějšího prostředí podniku ( 7-8 bodů).
- Ze závěru analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku označit jeho silné a slabé stránky a specifické přednosti (7-8 bodů).
- Vzájemná konfrontace silných a slabých stránek podniku s hlavními změnami v okolí za použití SWOT diagramu obrázek č.:2.4. (Sedláčková, 2006)

Silné stránky – jsou ty vnitřní faktory, díky kterým má podnik pevné postavení na trhu. Jedná se o ty oblasti podniku, ve kterých vyniká. Faktory se mohou týkat schopností, dovedností, potenciálu či zdrojových možností podniku.

Slabé stránky – opět jde o vnitřní faktory, které mají ovšem opačný účinek než u silných stránek. Podnik má v některých oblastech nedostatky, úroveň některých faktorů je nízká. Může se jednat i o slabou úroveň některé ze silných stránek.

Příležitosti – jde o různé možnosti podniku, díky nimž podnik může dosáhnout lepšího postavení na trhu, nebo účinnějšího splnění cílů. Příležitosti musíme nejprve identifikovat, až pak jich můžeme využít.

Hrozby – situace, či změny v podnikovém okolí, které znesnadňují činnost podniku. Pro podnik mohou znamenat úpadek, proto je důležitá rychlá reakce na jejich odstranění. (Blažková, 2007)

Obrázek 2.4 – SWOT diagram



Zdroj: Sedláčková, 2006, upraveno

Agresivně růstově orientovaná strategie se vyskytuje v prvním kvadrantu. V okolí podniku se vyskytuje několik příležitostí a podnik disponuje množstvím silných stránek, ty usnadňují využití těchto příležitostí. V takové situaci by měla být zvolena strategie, která se označuje jako „max-max“, růstově až agresivně orientovaná strategie, SO – strenghts a opportunities. Této situace se snaží dosáhnout všechny podniky, stává se jejich cílem.

Diverzifikační teorie, také označována jako „min-max“, strategie ST – strenghts a threats. Jde o situaci, ve které dochází ke střetnutí silných stránek



podniku s hrozbami okolí. Podnik by měl v této situaci maximalizovat své silné stránky a snažit se o odstranění ohrožení. Podnik by se měl pokusit pomocí svých silných stránek přetvořit hrozby v příležitosti.

Turnaround strategie, neboli strategie „max-min“, strategie OW – opportunities a weaknesses. Podniky disponují velkým počtem slabých stránek, ale v okolí podniku se vyskytuje řada příležitostí. Tato strategie má využít všech příležitostí k překonání slabých stránek. Hlavním úkolem je odstranění slabých stránek.

Obranná strategie se označuje jako „min-min“, strategie WT – weaknesses a threats. V okolí podniku se nachází značně mnoho ohrožení a u podniku převládají slabé stránky. V této situaci se snaží podnik snižovat hrozby a své silné stránky za pomoci obrany. Podniky bývají nuceny uzavírat kompromisy nebo opouštět své pozice. (Sedláčková, 2006)

## **2.8 Návrh a volba optimální strategie**

Díky vypracovaných strategických analýz a za pomoci výsledků SWOT analýzy stanovíme cíle podniku. Podnik musí stanovit strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Může si vypracovat více variant. Rozlišujeme více druhů strategií. Může jít například o Porterovy generické strategie.

Celkový náskok v nákladech. Podnik usiluje o dosažení co nejnižších nákladů ve výrobě a distribuci. Snaží se získat významný tržní podíl na základě nižších cen než konkurence. Riziko nastává, pokud se podnik zaměří jen na tvorbu nízkých cen, protože se může vyskytnout konkurent, který nabídne nižší cenu.

Diferenciace. Podnik se soustřeďuje na poskytování odlišných či lepších výrobků a služeb než konkurenti. Zaměřuje se na výrobu kvalitnějších výrobků za pomoci speciálních technologií, použitím lepších součástí.

Zaměření. Podnik se zaměřuje na jeden, nebo úzkou oblast cílových segmentů. Snaží se je detailně poznat, aby pak u nich mohl zvolit následnou strategii náskoku v nákladech nebo strategii odlišnosti. (Kotler, Keller, 2012)

### 3. Charakteristika společnosti

Cílem této kapitoly je představit vybranou společnost. V této práci je analyzována společnost Svářečská škola 111, s.r.o.. Všechny níže uvedené údaje byly získány z interních zdrojů a na základě pohovoru s majitelkou a jednatelkou společnosti Svářečská škola 111,s.r.o..

#### 3.1 Základní údaje

Obchodní firma	Svářečská škola 111, s.r.o.
Sídlo	Budovatelská 450/9, 708 00, Ostrava Poruba
Provozovna	Místecká 101/1138, 703 00, Ostrava Vítkovice
Identifikační číslo	28653076
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Rejstříkový soud	Krajský soud v Ostravě
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
CZ-NACE	33200 – instalace průmyslových strojů a zařízení 00 – výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona 256 – povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění 461 – zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení 46900 – nespecializovaný velkoobchod 471 – maloobchod v nespecializovaných prodejnách 702 – poradenství v oblasti řízení 855 – ostatní vzdělávání
Základní kapitál	200 000,-Kč
Statutární orgán	Počet členů statutárního orgánu – 1 Ing. Biolková Karla, jednatel společnosti, obchodní podíl 100%, splaceno 100%

Obrázek 3.1 – Logo společnosti Svářečská škola 111, s.r.o.



Zdroj: Svářečská škola 111, s.r.o., 2016

### **3.2 Historie**

Svářečská škola 111, s.r.o. zahájila svou činnost dne 13. listopadu 2000 se sídlem společnosti v Ostravě. Provozovna společnosti se nachází v Ostravě, konkrétně v Ostravě – Vítkovicích. Jedná se o centrum průmyslového dění v Ostravě i blízkém okolí. Provozovna se vyskytuje v areálu firmy KADAMO, a.s.. Firma vznikla 29. března 2011 zápisem do obchodního rejstříku. Majitelkou a zároveň jedinou jednatelkou společnosti je Ing. Karla Biolková. Název společnosti vznikl na základě udělené registrace s číslem 111 a označení svářečské školy bylo ponecháno záměrně, protože název vystihuje oblast poskytovaných služeb. Základní kapitál činil 200 000,- Kč a byl splacen majitelkou společnosti. Do roku 2011 vystupovala obchodní společnost pouze jako fyzická osoba Ing. Biolková Karla, v roce 2011 došlo ke změně právní formy podnikání a převedení na společnost s ručením omezeným, které zůstalo dodnes.

### **3.3 Předmět podnikání**

Již z názvu je patrná oblast poskytovaných služeb. Jedná se o školení svářečů kovů. Nabídka poskytovaných služeb je celkem rozsáhlá.

- Periodické přezkoušení svářečů a zaškolených pracovníků z bezpečnostních předpisů podle ČSN 05 0601, ČSN 05 0610, ČSN 05 0630.
- Zaškolení svářečských dělníků dle ČSN 05 0705.
- Základní kurzy dle ČSN 05 0705: ZK 111 1.1, ZK 111 8; ZK 311 1.1; ZK 135 1.1, ZK 135 8, ZK 135 23; ZK 141 1.1, ZK 141 8, ZK 141 21, ZK 141 W31; ZK 131 21.

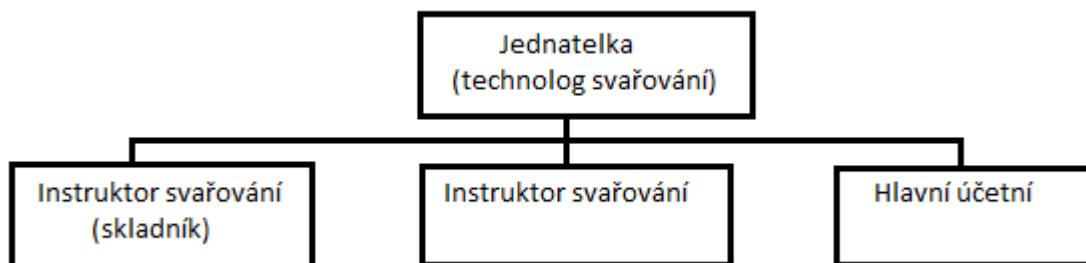
- Školení a zkoušky svářečských operátorů ve firmách dle normy ČSN EN ISO 14732.
- Školení svářečů pro svařování nelegovaných, nízkolegovaných a vysokolegovaných ocelí, hliníku, mědi a jejich slitin podle norem ČSN EN ISO 9606-1 až 5 v metodách 111, 131, 135, 136, 141, 311.
- Příprava svářečů pro svařování vyhrazených technických zařízení, zařízení pro rozvod plynu dle ČSN EN 12 732.
- Příprava svářečů pro svařování tlakových nádob podle NV 182/1999 Sb. /PED/.
- Školení a zkoušky páječů podle ČSN EN 13 133.
- Doplnkové kurzy a zkoušky svářečů betonářských ocelí na základě požadavků ČSN EN 17 660.
- Přípravný kurz pro svařování tyčí dle TP A 216.
- Poradenské služby v oblasti svařování kovů.

### 3.4 Organizační struktura společnosti

V současné době jsou ve společnosti zaměstnány 4 osoby na hlavní pracovní poměr. Jedná se o jednatelku společnosti, dva instruktory svařování a hlavní účetní, jak je vidět na obrázku č. 3.2.

Z toho vyplývá, že se jedná o malý podnik. Jednatelka společnosti působí zároveň jako svářečský technolog. Jeden z instruktorů zároveň zastupuje funkci skladníka.

Obrázek č.3.2 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

### **3.5 Firemní kultura**

Společnost od svého vzniku prošla řadou drobných úprav, změny ve složení zaměstnanců, změnami cen svých produktů. Majitelka nemá stanovené cíle, vize ani poslání podniku. V průběhu tvorby strategické analýzy budou tyto nedostatky odstraněny a cíle, vize i poslání budou zkonstruovány. Svářečská škola 111, s.r.o. je malá společnost, kde převažuje přátelské prostředí mezi zaměstnanci.

## 4. Aplikace strategické analýzy

V této kapitole bude aplikovaná teoretická část strategické analýzy na společnost Svářečská škola 111, s.r.o.. Prvním úkolem v praktické části bude formulace vize, poslání a cíle podniku. Následně bude popsáno makrookolí podniku za pomoci PEST analýzy a mikrookolí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na analýzu okolí bude navázáno analýzou vnitřních zdrojů podniku. V závěru kapitoly se musí zjištěné informace porovnat za pomoci SWOT analýzy, od které se následně bude odvíjet tvorba strategie.

### 4.1 Vize, poslání a cíle podniku

Svářečská škola 111, s.r.o. je malý podnik, který doposud nemá formulované své vize, poslání ani cíle. Proto musíme jako první vymezit tyto pojmy, a to na základě konzultace s majitelkou společnosti. Společnost pak může tyto pojmy uvést na svých internetových stránkách.

Vize je obecná představa o tom, jak bude podnik v budoucnu vypadat.

*Poskytovat kvalitní, rychlé a odborné pomoci při vzdělávání v oblasti svařování pro lepší uplatnění na trhu práce.*

Poslání by mělo poukazovat na zaměření podniku, znázornit současný stav podniku a informovat o tom veřejnost.

*Posláním podniku je poskytovat kvalitní odborné vzdělávání v oblasti sváření. Toto vzdělání poskytovat rychle a přesně díky dlouholetým zkušenostem a tím uspokojit zákazníky.*

Cíle podniku vyjadřují budoucí stav podniku, kterého má být dosaženo. Při tvorbě cíle podniku je nutno vycházet z pravidla SMART.

*Získání a udržení stabilní pozice na trhu a udržení dobrého jména za účelem udržení zákazníků a získání nových.*

## **4.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku**

Společnost působí na trhu České republiky, převážně jen v Moravskoslezském kraji. Proto bude cílem vnějšího okolí podniku rozpoznání příležitostí a hrozeb, které působí právě v tomto kraji a mohou společnost ovlivnit. Pro vymezení hrozeb a příležitostí bude využito dvou metod, které byly popsány v kapitole 2. Jedná se o PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **4.2.1 PEST analýza**

Jde o nejzákladnější a nejrozsáhlejší metodu analýzy makrookolí podniku. Jak již bylo řečeno budou prozkoumány politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a faktory technologické působící v makrookolí společnosti Svářečská škola 111, s.r.o..

### **Politické a legislativní faktory**

Společnost působí na českém trhu. Česká republika je členským státem Evropské unie (dále jen EU), z toho vyplývá, že se společnosti působící na českém trhu musí držet směrnic a nařízení vydaných v EU. Musí se také řídit platnými zákony a předpisy České republiky. Mezi ně patří například Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, Zákon o dani z příjmu, Zákoník práce, Zákon o životním prostředí, Zákon o dani z přidané hodnoty (Zákon o DPH), Zákon o účetnictví. Díky tomu, že společnost pracuje s informacemi o uchazečích, musí se také řídit Zákonem o ochraně osobních údajů.

Pro účely této práce budou z politických a legislativních faktorů zkoumány tyto: politická situace České republiky, daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty, sociální a zdravotní pojištění

#### *Politická situace České republiky*

Česká republika je demokratický, parlamentní stát. Nejzákladnějším zákonem je Ústava České republiky. V současné době je prezidentem, hlavou státu Ing. Miloš Zeman. Zákonodárná moc je v rukou parlamentu České republiky, který se skládá ze



dvou komor (poslanecká sněmovna a senát). Předseda vlády je Mgr. Bohuslav Sobotka se svou levicovou vládou.

V České republice probíhá pravidelné střídání pravicové a levicové vlády. Každá z nich přináší jiný pohled a přínos pro Českou republiku. Za pravicové vlády došlo v letech 2011 – 2013 ke zvýšení DPH (daň z přidané hodnoty). To mělo za následek recesi české ekonomiky. Situace se obrátila s nástupem vlády ČSSD (Česká strana sociálně demokratická) v čele s Mgr. Bohuslavem Sobotkou. Levicová vláda se soustřeďuje na větší míru zásahů do ekonomiky, kdežto pravicová podporuje svobodu podnikání a volný trh. [1]

#### *Daň z příjmu právnických osob*

Jelikož Svářečská škola 111, s.r.o. vystupuje jako právnická osoba, spadá pod oblast daně z příjmu právnických osob. Společnost splňuje podmínky poplatníka daně – jedná se o právnickou osobu, a také se sídlo společnosti nachází na území České republiky. Daň z příjmu právnických osob je součástí zákona o daních z příjmu č.586/1992 Sb. [2]

Od doby, kdy byl zákon schválen, se jeho podoba mnohokrát obměňovala, měnila se i výše sazby daně, jak můžeme vidět v tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	Sazba daně
1999	35%
2000-2003	31%
2004	28%
2005	26%
2006-2007	24%
2008	21%
2009	20% (s výjimkou investičních, podílových a penzijních fondů, pro které platí 5%)
2010-2016	19%

Zdroj: upraveno podle [3]

### *Daň z přidané hodnoty*

Daň z přidané hodnoty patří mezi daně nepřímé. Výše daně je totiž obsažena v cenách služeb a zboží. Zaplatit daň z přidané hodnoty musí konečný spotřebitel. Zákon upravující DPH je zákon č. 235/2004 Sb. Zákon od svého schválení prošel také mnohými změnami. Vývoj sazby daně je viditelné v tabulce č. 4.2.

Tabulka č. 4.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Rok	Základní sazba	Snížená sazba	Druhá snížená sazba
1993-1994	23%	5%	-
1995 – 30.4.2004	22%	5%	-
1.5.2004 - 2007	19%	5%	-
2008-2009	19%	9%	-
2010-2011	20%	10%	-
2012	20%	14%	-
2013-2014	21%	15%	-
2015-2016	21%	15%	10%

Zdroj: upraveno podle [4]

Přihlásit se k platbě DPH je dobrovolné. V některých případech je to však zákonem vynuceno. Osoba povinná k dani se může stát osoba, se sídlem na území České republiky, a jejíž obrat přesáhl za předchozích 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1.000.000,- Kč.

Svářečská škola 111, s.r.o. se rozhodla od začátku svého působení vystupovat jako plátce DPH. Převážnou část zákazníků tvoří společnosti, které jsou plátcí DPH. Pro společnost tím vzniká povinnost vydávat daňové doklady, a také je uchovávat po dobu 10 -ti let. Společnost je čtvrtletní plátce daně z přidané hodnoty, ale nově od 1.1.2016 vzniká povinnost odevzdávat měsíčně kontrolní hlášení.

### *Daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti*

Svářečská škola 111, s.r.o. má v současné době čtyři zaměstnance. Je proto povinna za tyto zaměstnance odvádět daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků, která se řídí zákonem o daních z příjmů č.586/1992 Sb.

Výše daně je stanovena na 15% ze superhrubé mzdy a je měsíčně odváděna zaměstnavatelem (jde o zálohu na daň). Superhrubá mzda je vypočítána jako měsíční hrubá mzda (základní mzda, příplatky, odměny nebo náhrady), ke které přičteme zdravotní pojištění (ve výši 9%) a sociální pojištění (ve výši 25%) hrazené zaměstnavatelem.

### *Sociální a zdravotní pojištění*

Zákon udává, že každý občan České republiky musí být zdravotně pojištěný. Rozdíl nastává v tom, kdo zdravotní pojištění hradí. V našem případě se jedná o zaměstnavatele. Zdravotní pojištění se využívá k zaplacení nákladů související se zdravotní péčí (mohou být hrazeny léky, zdravotnický materiál, některé lékařské úkony. Sazba je stanovena na 13,5%. Z toho je jedna třetina hrazena zaměstnancem (4,5%) a zbývající dvě třetiny zaměstnavatelem (9%).

Sociální pojištění neboli pojistné na důchodové zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a nemocenské pojištění. Tato daň je pak ze státního rozpočtu přerozdělena a odváděna v podobě dávek důchodového pojištění, podpor v nezaměstnanosti, nákladů na správní výdaje ČSSZ a úřadu práce, dávek nemocenského pojištění. Zaměstnavatel odvádí daň ve výši 25% (z toho připadá 21,5% na důchodové pojištění, 1,2% na státní politiku zaměstnanosti, 2,3% na nemocenské pojištění). Zaměstnanci odvádí daň ve výši 6,5% (celá výše slouží pro účely důchodového pojištění).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory mohou silně ovlivnit chod podniku. Pro naši činnost bude důležité sledování těchto ekonomických faktor: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, průměrná mzda a také míra nezaměstnanosti.

### *Míra ekonomického růstu*

Prvním zkoumaným faktorem je míra ekonomického růstu, nebo také míra růstu hrubého domácího produktu (HDP). Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením souhrnné hodnoty statků a služeb nově vytvořených na určitém území v daném období. Slouží pro určení výkonnosti ekonomiky. Jde o jeden z nejsledovanějších ekonomických ukazatelů.

Na vývoji ukazatele HDP je vidět vliv ekonomická krize, která proběhla v roce 2008 nejen na území České republiky, ale i dále ve světě. Její následky jsou vidět nejen v roce 2008, ale i v následujících letech. Vývoj hrubého domácího produktu vyjádřený v % můžeme vidět v tabulce 4.3.

Tabulka č. 4.3 Vývoj HDP v letech 2007 – 2014

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v mld. Kč	3831,8	4015,3	3921,8	3953,7	4022,5	4041,6	4077,1	4260,9
HDP v %	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0

Zdroj: upraveno podle [5]

Pro období 2015, 2016 a 2017 můžeme využít prognózy České národní banky, které můžeme vidět v tabulce 4.4.

Tabulka č. 4.4 Odhadovaný vývoj HDP v letech 2015-2017

Rok	2015	2016	2017
HDP v %	4,7%	2,7%	3,0%

Zdroj: upraveno podle [6]

V následující tabulce č. 4.5 si ukážeme meziroční růst, nebo pokles tržeb v oblasti průmyslu. I zde je patrné ovlivnění ekonomickou krizí, která má za následek pokles v roce 2008 a ještě větší pokles v roce 2009.

Tabulka č. 4.5 Meziroční vývoj tržeb v průmyslu

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby průmyslu (r/r v %)	14,1	-0,3	-15,9	9,5	7,6	1,7	1,5	8,9	2,5

Zdroj: upraveno dle [5]

#### *Míra inflace*

Inflace představuje růst cenové hladiny v čase. Inflace je míra znehodnocení měny v časovém období. Průměrná roční inflace znázorňuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct minulých měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Postupný vývoj míry inflace v letech 2007 – 2015 můžeme vidět v tabulce č.4.6. Z tabulky je patrný vliv krize na míru inflace v roce 2008. V letech 2009-2013 je patrný mírný nárůst a v letech 2013-2015 pak vidíme opět pokles. V roce 2015 vidíme nejnižší hodnotu, která byla způsobena především levnými pohonnými hmotami a potravinami.

Tabulka č. 4.6 Míra inflace

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: upraveno dle [5]

Podle odhadů jak České národní banky, tak i komerčních bank se bude v roce 2016 hodnota inflace pohybovat na průměrných 0,9%. V průběhu roku 2016 bude hodnota stoupat, a odhadovaná hodnota ke konci roku je kolem 2%. [6]

Vzestup míry inflace může způsobit společnosti zvýšení nákladů v důsledku zvyšování cen pořízeného materiálu. Míra inflace má špatný vliv také na mzdy, díky inflaci klesá jejich kupní síla. Inflace se negativně dotýká především sociálně slabších členů společnosti. Díky vysoké míry inflace dochází ke snižování poptávky po výrobcích a službách.

### *Průměrná mzda*

Průměrná hrubá měsíční mzda je podíl mezd bez ostatních osobních nákladů. Do hrubých mezd se započítávají základní mzdy nebo platy, příplatky, odměny, náhrady. Jelikož se jedná o hrubé mzdy, není od nich odečteno zdravotní a sociální pojištění. Jelikož se jedná o průměrnou mzdu, je patrné, že se jedná o průměr všech zaměstnaných. Výše mzdy má silný vliv na efektivní činnost zaměstnanců, ale také na zvyšování nákladů pro společnost. Čtvrtletní vývoj průměrných měsíčních mezd je zachycen v tabulce č. 4.7. V tabulce je vývoj měsíčních průměrných mezd. Ty mají tendenci stoupat kromě malého poklesu na začátku roku 2015.

Tabulka č. 4.7 Průměrné hrubé měsíční mzdy

Rok	4/2013	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	1/2015	2/2015	3/2015
<b>Průměrná mzda v Kč</b>	24 221	23 940	24 257	24 278	24 768	24 467	24 934	25 015

Zdroj: upraveno podle [7]

### *Míra nezaměstnanosti*

Nezaměstnanost je takový stav na trhu práce, kdy si část obyvatelstva není ochotna nebo schopna najít placené zaměstnání. Jde o osoby starší patnácti let, které si aktivně hledají zaměstnání a jsou připraveni do zaměstnání nastoupit do 14 dnů. Významným problémem je dlouhodobá nezaměstnanost. Jde o nezaměstnanost trvající déle než jeden rok. Pokud nezaměstnanost roste, platí obecně, že lidé více šetří a méně nakupují.

V tabulce 4.8 vidíme údaje zjištěné Českým statistickým ústavem. V tabulce je uvedena obecná míra nezaměstnanosti, která je uváděna v procentech. Obecná míra nezaměstnanosti se spočítá jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Zkoumají se všechny osoby, které bydlí v soukromých domácnostech.

Tabulka č. 4.8 Obecná míra nezaměstnanosti

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obecná míra nezaměstnanosti v %</b>	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0

Zdroj: upraveno podle [5]

Míra dlouhodobé nezaměstnanosti není v tabulce uvedena, ale její výše zpravidla tvoří zhruba 50% z obecné míry nezaměstnanosti.

Vysoká nezaměstnanost se všeobecně považuje za negativní jev. Pro naši společnost však může mít i opačný význam. V podobě nezaměstnaných osob vidí podnik potencionální uchazeče, kteří hledají nové oblasti pro zaměstnání. Dále pak vysoká nezaměstnanost může způsobit, že lidé budou ochotni pracovat za mnohem nižší mzdou.

#### *Úroková míra*

Úroková míra je poslední ze zkoumaných makroekonomických veličin. Jde o navýšení zapůjčené částky za stanovené období a je uváděna v procentech. Výši úrokové míry (úrokové sazby) může ovlivnit míra inflace, doba její splatnosti nebo také riziková prémie. Nízká úroveň úrokové míry poskytuje mnoha podnikům příležitost využít pro financování svých záměrů cizích zdrojů.

Společnost v současné době financuje veškeré výdaje za pomoci vlastních zdrojů podniku. Proto je výše úrokových sazeb momentálně nepodstatná. Pokud by se přesto podnik rozhodl pro využití cizích zdrojů, má na výběr z mnoha variant úvěru. V tabulce 4.9 vidíme výši základních sazeb stanovené Českou národní bankou. Jde o dvoutýdenní repo sazbu, diskontní sazbu a sazbu lombardní. Tyto hodnoty jsou neměnné od 31.11.2012.

Tabulka č. 4.9 Výše úrokových sazeb

Dvoutýdenní repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
0,05%	0,05%	0,25%

Zdroj: Upraveno podle [8]

### Sociální a demografické faktory

V této části se stává důležitým ukazatelem demografický vývoj populace a také struktura vzdělanosti ve společnosti. Tyto údaje jsou pro společnost významné, neboť i díky nim může volit vhodnou strategii.

#### Demografický vývoj

V České republice dochází od roku 2007 k růstu celkové populace. Dochází ke změně věkového složení, jedná se o stárnutí obyvatelstva, které je zapříčiněno převážně díky nižší porodnosti. Také se prodlužuje naděje dožití. Tím pádem se snižuje podíl mladších než 15 let a narůstá podíl starších 65ti let. Údaje demografického složení obyvatelstva z celé České republiky a Moravskoslezského kraje k 31.12.2014 jsou vidět v tabulce č. 4.10.

Tabulka č. 4.10 Počet a věkové složení obyvatel

	Počet obyvatel	Z toho		Ve věku			Prům. věk
		Muži	Ženy	0-14 let	15-64 let	65 let a více	
<b>ČR</b>	10 538 275	5 176 927	5 361 348	1 601 045	7 056 824	1 880 406	41,7
<b>MSK</b>	1 217 676	610 376	648 703	179 545	824 734	213 397	41,8

Zdroj: Upraveno podle [9]

Fakt, že dochází ke stárnutí obyvatelstva je vidět v tabulce č. 4.11. V tabulce je uveden průměrný věk obyvatel na území celé České republiky od roku 2007.



Tabulka č. 4.11 Průměrný věk v České republice

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný věk	40,3	40,5	40,6	40,8	41,1	41,3	41,5	41,7

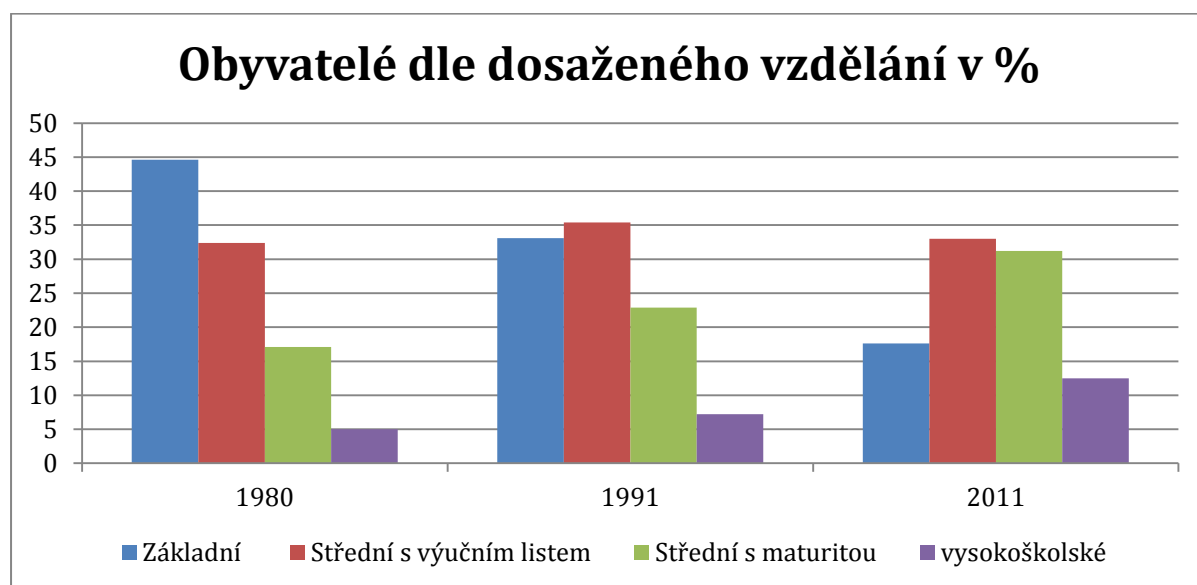
Zdroj: Upraveno podle [9]

### Struktura vzdělání

V České republice můžeme pozorovat trend rostoucího počtu studentů s vysokoškolským vzděláním a naopak klesající trend obyvatelstva se základním vzděláním. Více obyvatel také dosáhlo středního vzdělání s výučním listem, nebo středního vzdělání s maturitní zkouškou. Tyto statistiky jsou uvedeny v grafu č. 4.1.

Pro společnost může mít jinak tento příznivý jev špatný dopad. Společnost školí především uchazeče s nižším stupněm dosaženého vzdělání. Pokud tento trend bude pokračovat, může dojít k ohrožení společnosti. Dále může docházet k nedostatku pracovníků na pozicích, kde je za potřebí odborného vzdělání.

Graf 4.1: Struktura obyvatelstva dle dosaženého vzdělání



Zdroj: upraveno dle [10]

## **Technologické faktory**

Téma věda a výzkum je v dnešní, moderní době stále více důležitým tématem. Společnosti, které chtějí stát na vrcholu a udržet si lepší konkurenční pozici, musí neustále sledovat vývoj nových trendů a technologií. Dnešní společnost se již neobejde bez využití internetu.

Podnik nabízí služby v oblasti vzdělávání svářečů, proto neustále sleduje nové trendy v oblasti svařovací techniky. Společnost zakoupila v roce 2014 celkem 6 kusů nových kompaktních třífázových svařovacích zdrojů. V roce 2015 pak společnost zakoupila 4 kusy invertorových generátorů střídavého nebo stejnosměrného svařovacího proudu. Pro teoretickou výuku používá od roku 2013 i formu internetové výuky zvané e-learning. Pro tuto oblast však není technologický pokrok příliš rychlý, což šetří společnosti náklady.

### **4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Pomocí této analýzy bude zmapováno konkurenční prostředí podniku. Podnik se díky analýze lépe orientuje v prostředí. Může se tak lépe připravit na nastávající hrozby nebo příležitosti, které v odvětví vznikají. Již z názvu Porterův model pěti konkurenčních sil je patrné, že se budeme zabývat pěti silami, které na podnik působí. Jedná se o riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi konkurenčními podniky, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů a hrozbu substitučních výrobků.

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Společnost Svářečská škola 111, s.r.o. se zabývá poskytováním služeb v oblasti svařování. Převážně poskytuje školení budoucím svářečům. Pro tuto činnost nejsou vstupy do odvětví nijak veliké, proto zde hrozí větší možnost vstupu nového konkurenta. Ostrava je považována za průmyslové město, kde je soustředěno velké množství firem vyžadujících velké množství zaměstnanců se svářečským oprávněním. Nejedná se pouze o velké podniky, ale také o drobné živnostníky, kteří toto oprávnění potřebují pro svou činnost. Můžeme proto předpokládat příliv nových konkurentů, kteří budou poskytovat stejné služby.

Vstupní náklady nejsou tak vysoké jako v jiných odvětvích. Pro založení společnosti s ručením omezeným dnes stačí vložit základní kapitál ve výši 1,-Kč. Dále postačí pro začátek pouze jedna osoba vyškolená na pozici instruktora. Pro tuto činnost je však zapotřebí mít vhodně vybavenou dílnu, kde probíhá praktická výuka. Postačí však starší vybavení, není nutno pořizovat nové stroje.

Z legislativního hlediska je důležité, aby osoba provádějící činnost instruktora měla vykonané instruktorské zkoušky. Norma, podle které se řídí úřední zkoušky svářečských kurzů, se však změnila a doba její platnosti se prodloužila ze dvou na tři roky. Proto dochází k prodlužování intervalu mezi jednotlivými zkouškami a tím pádem ke snížení zákazníků, což může mít za následek i snížení počtu potenciálních konkurentů.

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Společností, které poskytují stejné, nebo podobné služby jako Svářečská škola 111, s.r.o. je v Ostravě více. Všechny tyto společnosti se zabývají poskytováním služeb v oblasti vzdělávání svářečů. Nejedná se pouze o společnosti, které nabízí přímo tyto služby, ale jde také o různé střední odborné školy. Ty krom tradiční výuky studentů vykonávají i svářečské kurzy pro širokou veřejnost.

Mezi hlavní přímé konkurenty patří například společnost SVAR-TEST-CZ, s.r.o., PMB-ZOS s.r.o., nebo RIVS, s.r.o.. Mezi střední školy, které nabízí své svářečské kurzy i pro veřejnost patří Střední škola stavební a dřevozpracující, Ostrava.

### **Smluvní síla odběratelů**

Zákazníky si můžeme rozdělit na dvě skupiny. První je skupina, kde se vyskytují živnostníci, nebo osoby, které si školení svářečských kurzů hradí samy. Zde nemají zákazníci příliš velkou sílu při vyjednávání, i když se na trhu nachází více konkurentů. Pokud zákazník klade důraz na kvalitu poskytovaných služeb, je ochoten si za kurz zaplatit stanovenou částku a konkurenci nevyhledává.

Do druhé skupiny můžeme zařadit střední i velké podniky, které hradí školení svých zaměstnanců. Zde už je síla jejich vyjednávání poněkud vyšší. Jedná se

převážně o stávající zákazníky, kteří si mohou cenu lehce upravit díky množství odebraných služeb. Převážně jsou tyto podmínky stanoveny v celoročních smlouvách a ceny jsou tím pádem neměnné pro obě strany. Z těch větších podniků můžeme jmenovat například Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., Advanced World Transport a.s., OSTROJ a.s., KOFING, a.s..

V dnešní době se podniky naučili využívat dotace z evropských fondů. Aby společnost tuto zakázku vyhrála, musí se ve většině případů účastnit výběrových řízení, kde je nucena stlačit ceny na nejnižší možnou úroveň. V těchto případech mají odběratelé největší sílu vyjednávat.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Pro provoz svářečské školy je zapotřebí nakupovat řadu materiálu ať už se jedná o drobné kancelářské potřeby nebo o plechy potřebné k samotné realizaci kurzů.

V první řadě tvoří podstatnou část nakupovaného materiálu plyny potřebné pro svářečské kurzy. Společnost má zkušenost s nákupem od dvou hlavních společností, které tyto plyny dodávají. Jak už tomu na trhu bývá, každá ze společností se snaží nabídnout nejnižší ceny. Podle toho se společnost orientuje. Vybírá tu společnost, která své nízké ceny garantuje dlouhodobě.

Pro svářečské kurzy je nezbytný nákup svařovaného materiálu. Jedná se o kovové plechy, nebo trubky. Tito dodavatelé mají svou smluvní sílu hodně velkou. Při nákupu od těchto dodavatelů není společnost schopna žádným způsobem pohnout s cenou. V tomto případě nehraje roli ani množství nakupovaného materiálu. I přes to, že se na trhu vyskytuje více dodavatelů, ceny si řádně hlídají a pohybují se velice podobně.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Hrozba substitutů v oblasti svařování je nízká. I když podniky nabízejí širokou škálu školení na danou problematiku, je těžké je nahradit něčím obdobným. Jde totiž

o myšlenku nahradit původní věc něčím podobným. V tomto případě to není až tak jednoduché, protože svářečské práce jsou hlídány řadou norem, které přesně stanovují jakých kurzů, materiálů nebo postupů musí být použito.

#### **4.3 Strategická analýza vnitřního okolí podniku**

Cílem analýzy vnitřního okolí podniku je získat hodnocení podniku, které je nezaujaté. Stanovit silné a slabé stránky podniku. To vše určíme za pomoci analýzy vnitřních faktorů.

##### **4.3.1 Analýza vnitřních faktorů**

Analýza vnitřních zdrojů zkoumá pět oblastí, které se nacházejí uvnitř podniku. Postupně budeme zkoumat tyto faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výrobní a řízení výroby, faktory podnikové a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

#### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Společnost v letech 2013 až 2015 investovala do nových metod výuky a také do nových svářečských zařízení. Jednak jde o elektronickou výuku teoretické části (e-learning), dále je také možnost využít svářečského trenažeru, na kterém je možno si natrénovat praktickou výuku svařování. Tyto nové pomůcky působí příznivě při hodnocení konkurenční výhody. Dále společnost investovala do nákupu svařovacích zařízení.

Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik patří mezi malé podniky, není schopen zajistit samostatnou realizaci jakéhokoli výzkumu. Jde o zdlouhavý a finančně náročný proces, který vyžaduje velkou odbornost a je náročný také na zaměstnání osob pracujících na výzkumu.

#### **Marketingové a distribuční faktory**

Společnost se zabývá poskytováním služeb. Zákazníky mohou být firmy, nebo jednotlivci. Společnost má sestavený pevný ceník, podle kterého se orientuje. Cena jednotlivých kurzů je také odlišena od délky jejich trvání. U větších odběratelů

jsou ceny domluveny podle celoročních objednávek, proto jsou v průběhu roku neměnné. Společnost se také snaží přihlížet na finanční situaci osob, které absolvují školení a je schopna ceny snížit podle jejich možností v podobě slevy. Společnost se snaží udržet pomocí svých cen jak stávající zákazníky, tak přilákat nové. Ceny jsou stanoveny tak, aby pokryly veškeré náklady a byly srovnatelné s konkurencí. To se však ne vždy podaří. Zákazníci mohou platit za poskytnuté služby hotově, nebo bezhotovostním stykem na základě vystavené faktury. Účtování probíhá po absolvování kurzu.

Marketingová propagace je slabou stránkou společnosti. V minulosti společnost investovala do reklamy v bezplatném měsíčníku, který dostává většina domácností. V tuto chvíli se společnost orientuje pouze na internetové stránky. Klade si za cíl jejich obnovení, změnu vzhledu a aktualizaci všech informací. V roce 2013 společnost investovala do změny loga. Společnost investovala také do nákupu reklamních předmětů, jako jsou propisovací pera, kde je uvedeno logo, název společnosti a kontakty. Tyto předměty dostávají účastníci kurzu a mohou si je ponechat. Další formou reklamy je polepení firemního vozidla.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Společnost se snaží vždy uspokojit potřeby svých zákazníků. Mnohdy je to nelehký úkol, zvláště pokud má zákazník specifické požadavky, které se týkají svařovaného materiálu, nebo rozměrů. Školení může provádět na přání zákazníka i mimo svářečskou školu. Školení je vždy prováděno kvalifikovanými zaměstnanci, kteří jsou pro danou činnost vyškoleni. Na průběh svářečských zkoušek dohlíží externí komisař. Společnost se snaží plánovat školení dle svých kapacitních možností a zároveň podle potřeb zákazníka. Pokud dojde k maximálnímu naplnění kapacity, je společnost ochotna poskytnout školení v další, odpolední směně.

### **Faktory podnikové a pracovních zdrojů**

Společnost klade největší důraz na odbornost svých zaměstnanců, kteří odborné školení provádí. V současné době firma zaměstnává dva zaměstnance na pozici instruktor svařování. Pro práci instruktora je podmínkou absolvování instruktorského kurzu. Aby mohl provádět určité druhy školení, musí prvně sám tyto

kurzy absolvovat a mít tyto zkoušky platné. Pro potvrzení vydaných dokladů je zapotřebí razítko svářečského technologa. V současné době tímto oprávněním disponuje pouze majitelka společnosti. V budoucnu společnost plánuje školení jednoho zaměstnance pro tuto činnost.

Jako většina společností se snaží motivovat své zaměstnance k lepším výkonům. Jedná se o finanční ohodnocení i různé benefity. Společnost v první řadě svým zaměstnancům přispívá většinovou částkou na stravenky. Zaměstnanci také mají k dispozici služební telefon a služební automobil. Společnost hradí veškeré odborné vzdělávání svých zaměstnanců. Společnost také podle výkonu přiděluje zaměstnancům finanční prémie.

V podniku panuje přátelské prostředí a příznivé klima, které také vede k lepším výkonům zaměstnanců.

### **Faktory finanční a rozpočtové**

Pro nejpřesnější zpracování finanční analýzy podniku použijeme data od vzniku společnosti. Společnost byla založena v březnu roku 2011. Pro výpočet jsou použity vzorce uvedené v kapitole 2.6.5.

### **Ukazatelé rentability**

Společnost může měřit svou schopnost dosáhnout zisku při použití investovaného kapitálu za pomoci výnosnosti vloženého kapitálu (rentability). Rentabilitu můžeme rozlišit podle druhu kapitálu, který je použit. Můžeme rozlišit rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), nebo rentabilitu aktiv (ROA). Tyto hodnoty jsou zachyceny v tabulce 4.12.

Tabulka 4.12 – Hodnoty ukazatelů rentability v letech 2011-2015

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ROS (2.1)</b>	0,1518	0,1662	0,1787	0,1900	0,2235
<b>ROE (2.2)</b>	0,4854	0,5155	0,3478	0,2144	0,2232
<b>ROA (2.3)</b>	0,5301	0,4038	0,3658	0,2497	0,2061

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Svářečská škola 111, s.r.o..

### *Rentabilita tržeb*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že výše rentability tržeb vykazuje konstantní růst. Tento druh rentability ukazuje, kolik korun připadne na jednu korunu tržeb. Pokud tento ukazatel roste, roste ziskovost společnosti.

### *Rentabilita vlastního kapitálu*

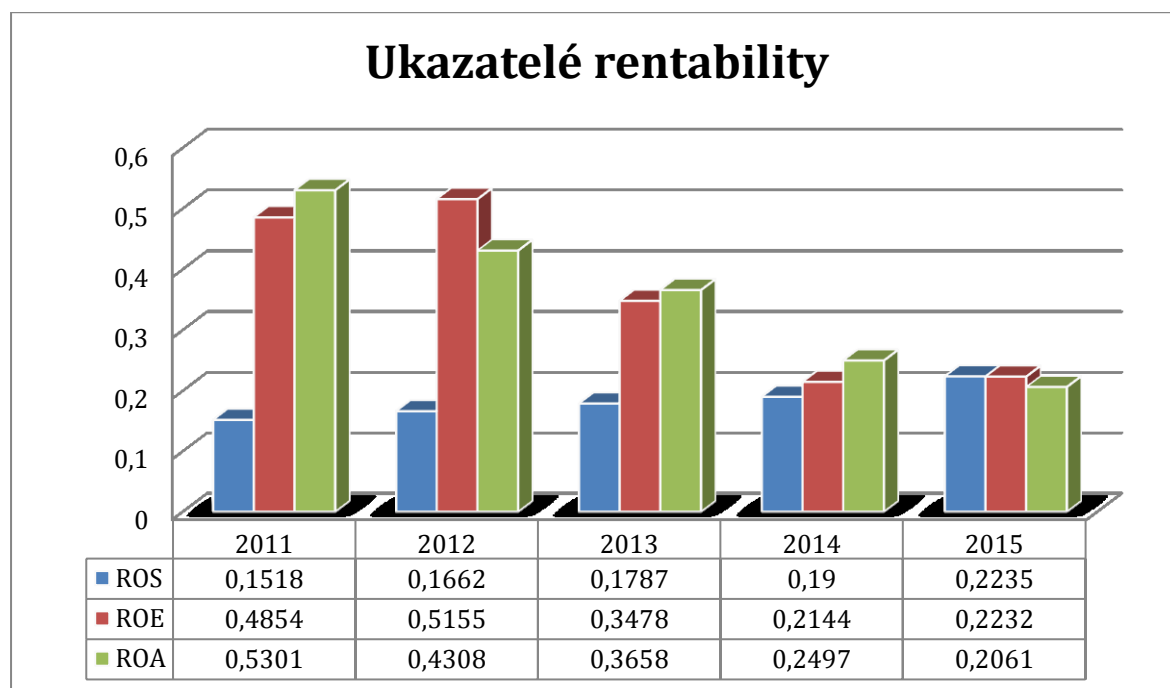
Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu. Zde již konstantní růst patrný není. V roce 2013 a 2014 došlo k poklesu hodnoty. V roce 2015 můžeme sledovat mírný růst hodnoty.

### *Rentabilita aktiv*

Rentabilita aktiv ukazuje, jak je efektivně využíván investovaný kapitál. Pokud hodnota ukazatele stoupá, tím má podnik lepší hodnocení rentability společnosti. Z tabulky je patrné, že tento ukazatel vykazuje konstantní pokles od založení společnosti.

Pro lepší přehlednost jsou hodnoty uvedeny v tabulce 4.12 přeneseny do grafu č. 4.2.

Graf 4.2: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování



## Ukazatelé likvidity

Všechny ukazatele likvidity mají rostoucí charakter, to je patrné z tabulky 4.13.

Tabulka 4.13 – Hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita (2.4)</b>	0,9759	2,3930	6,7689	26,0435	28,4189
<b>Pohotová likvidita (2.5)</b>	0,9759	2,3930	6,7689	26,0435	28,4189
<b>Okamžitá likvidita (2.6)</b>	-0,1126	1,5284	5,5401	24,8261	27,2297

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Svářečská škola 111, s.r.o..

### *Běžná likvidita*

Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot 1,7 – 2,5. Tato hodnota se vyskytuje pouze v roce 2012, kdy byla 2,3930. V letech 2013 až 2015 byla tato hodnota silně překročena. To je způsobeno rostoucí hodnotou oběžných aktiv. Tuto hodnotu také ovlivňuje výše krátkodobých závazků. Ta měla v roce 2012 nejvyšší hodnotu a v letech 2013 a 2014 výrazně klesá.

### *Pohotová likvidita*

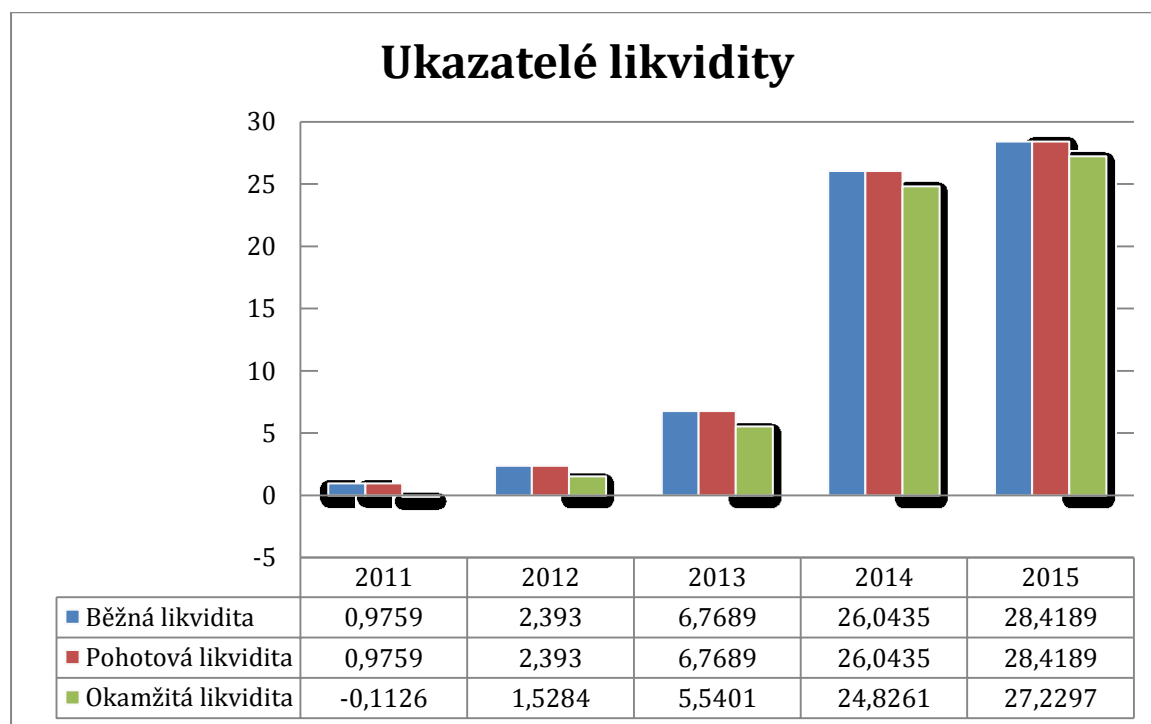
Jak je patrné z tabulky, jsou hodnoty stejné jako u běžné likvidity. To je způsobeno nulovými hodnotami zásob.

### *Okamžitá likvidita*

V roce 2011 je tato hodnota záporná -0,1126, což bylo způsobeno zápornou hodnotou finančního majetku. Stejně jako u všech ukazatelů likvidity je hodnota od založení společnosti rostoucí a v roce 2015 dosahuje výše 27,2297. To je způsobeno nízkou hodnotou krátkodobých závazků a stálým růstem finančního majetku.

Pro lepší přehlednost jsou hodnoty z tabulky 4.13 přeneseny do grafu č. 4.3.

Graf 4.3: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost podniku je ukazatel, který nám vypovídá o tom, jaké je úvěrové zatížení společnosti. Proto jsou preferovány nižší hodnoty. Zjištěné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 4.14.

Tabulka 4.14 – Hodnoty ukazatelů zadluženosti v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost (2.7)</b>	0,6950	0,3655	0,1483	0,0564	0,0565
<b>Zadluženost vlastního kapitálu (2.8)</b>	0,7856	0,5760	0,1741	0,0597	0,0756

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Svářečská škola 111, s.r.o..

#### *Celková zadluženost*

Z tabulky je patrné, že tato hodnota má kromě roku 2015 klesající charakter. To je příznivé pro společnost v případě, pokud by se rozhodla pro čerpání úvěru od banky. Tento vývoj je zapříčiněn rostoucí hodnotou celkových aktiv společnosti.

### *Zadluženost vlastního kapitálu*

Tento ukazatel říká, zda společnost preferuje vlastní nebo cizí kapitál pro financování svých aktivit. Jelikož se tento ukazatel nachází pod hodnotou 1, znamená to, že podnik preferuje krytí pomocí vlastního kapitálu. Tato hodnota je opět klesající kromě roku 2015, kdy byl zaznamenán mírný pokles.

## **4.4 SWOT analýza**

V předchozích částech kapitoly byla společnost podrobně analyzována, stejně tak i její okolí. Z těchto poznatků bude provedena souhrnná analýza. Pro účely této práce je použita SWOT analýza. Z analýzy vnějšího okolí podniku jsou definovány příležitosti a ohrožení. Z analýzy vnitřních zdrojů jsou popsány silné a slabé stránky podniku. Jednotlivé zjištěné body byly zkontrolovány a odsouhlaseny s vedením společnosti. Jednotlivým položkám SWOT analýzy budou přiděleny body z hlediska jejich důležitosti.

### **Silné stránky (S)**

- Dlouholetá praxe zaměstnanců
- Stálí odběratelé
- Nízká možnost substitutů
- Široká oblast poskytovaných služeb
- Dlouhodobé působení na trhu
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb
- Finanční stabilita
- Umístění provozovny

První ze silných stránek společnosti je dlouholetá praxe zaměstnanců, kteří díky svým velkým zkušenostem mohou předávat své vědomosti uchazečům kurzů. Zaměstnanci mají praxi v oboru svařování již z předchozích zaměstnání a ve společnosti své vědomosti neustále prohlubují. Další ze silných stránek jsou stálí odběratelé. Ti jsou pro přežití společnosti nezbytní. Díky nim společnost dosahuje zisků a může tak pokračovat ve své činnosti. Společnost poskytuje služby v podobě svařečských kurzů, které se přesně řídí normami, proto zde není možnost nahradit

jeden kurz jiným, odlišným kurzem. Společnost nabízí velkou škálu služeb v oblasti svařování kovů. Může jít o několika denní kurzy přeškolení až po měsíční kurzy na úřední zkoušky. Společnost byla sice založena v roce 2011, ale na trhu působila již dříve. Jednatelka společnosti vystupovala jako živnostník, a proto sahá její tradice již k roku 2000. Díky dlouholetým zkušenostem nejen zaměstnanců, ale hlavně jednatelky a zároveň majitelky se snaží společnost poskytovat služby co nejlépe. Díky tomu má také společnost stálé zákazníky, kteří tuto kvalitu vyžadují. Díky analýze finančních faktorů jsme mohli vidět finanční stabilitu společnosti. Umístění provozovny je strategicky orientováno. Nachází se v centru průmyslového dění. Společnost tak pracuje se zákazníky nejen z Ostravy, ale i z blízkého okolí jako je například Frýdek-Místek, Karviná nebo Opava. Všechny silné stránky jsou zachyceny v tabulce 4.15.

### **Slabé stránky (W)**

- Chybí marketing
- Chybí strategická orientace
- Neschopnost snížit ceny
- Slabá propagace
- Nejsou definovány vize a poslání podniku
- Zastaralé webové stránky
- Nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům materiálu

Společnost vidí své slabé stránky v podobě svého marketingu. Jelikož se jedná o malou společnost, nemá společnost marketingové oddělení ani žádného marketingového pracovníka. Tuto činnost se snaží zastat majitelka společnosti. Společnost v současné době nemá stanovenou strategickou orientaci. Ke každému zákazníkovi se snaží přistupovat individuálně, což nemusí být efektivní. Díky neustále se zvyšujícím cenám jak energií, tak veškerých nákladů není společnost schopna výrazně snížit své ceny a tak přilákat nové zákazníky. S přilákáním nových zákazníků také souvisí slabá propagace. Jelikož společnost poskytuje své služby široké škále zákazníků, je velice obtížné najít vhodnou propagaci společnosti. Aktuální podoba webových stránek je také nedostačující, i když se společnost snaží aktualizovat veškeré informace jak o společnosti, tak o službách které poskytuje, je

v dnešní době internet nedílnou součástí každého člověka. Do současné chvíle neměla společnost stanoveny své vize, cíle ani poslání společnosti, které by se mohly zveřejnit třeba pomocí zmiňovaných webových stránek. Poslední slabou stránkou je neschopnost vyjednat lepší ceny nebo podmínky s dodavateli poskytujících materiál nezbytný pro realizaci kurzů.

### **Příležitosti (O)**

- Získání nových klientů
- Podpory z evropských fondů
- Zvýšení propagace společnosti
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- Rozšíření nabídky poskytovaných služeb
- Nalezení nových prostor pro společnost

Příležitosti podniku hledáme v jeho vnějším okolí. Největší příležitostí může být získání nových klientů. Samozřejmě hovoříme o větších zákaznících, neboť přináší více finančních prostředků do společnosti. Další příležitost vidí společnost v nově zpřístupněném podpůrném programu, který umožňuje společností a živnostníkům prohloubení a rozšíření kvalifikace. Z evropských fondů jsou hrazeny nejen částky za školení, ale také mzdové náklady zaměstnanců. V tom vidí společnost velkou příležitost. Zvýšením a zlepšením propagace se společnosti mohou otevřít nové možnosti. Důležitým faktorem je také vzdělávání zaměstnanců, které je vhodné pro následné rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Společnost může pro zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců rovněž využít výše zmíněné programy evropských fondů. Společnost v současné době obývá pronajaté prostory. Kdyby společnost našla prostory nové, větší mohla by rozšířit svou činnost i na drobnou výrobu, což by přineslo další prostředky pro společnost.

### **Hrozby (T)**

- Silná konkurence
- Novelizace norem
- Rostoucí cena materiálu
- Silná vyjednávací síla odběratelů

- Odchod stěžejních zaměstnanců
- Růst minimální mzdy

Hrozeb, které na společnost číhají, je taky hned několik. První a nejdůležitější je posílení pozice konkurenčních firem. Pokud konkurence posílí, hrozí přechod stávajících zákazníků ke konkurenci. Díky nynější novelizaci norem se doba přezkoušení prodloužila ze dvou na tři roky. Pokud by se doba ještě prodloužila, nebo se normy ještě více zpřísnily, hrozí společnosti odliv zákazníků a tím pádem možný úpadek. Cena materiálu se neustále mění. Jestli dojde k dalšímu navýšení, bude muset společnost přizpůsobit i své ceny směrem vzhůru. Větší zákazníci jsou schopni si vyjednat nižší ceny celkem lehce. Pokud si je společnost bude chtít udržet, bude nucena přistoupit na jejich podmínky. Velkou hrozbou je také možný odchod stěžejních zaměstnanců. V tuto chvíli společnost zaměstnává 4 zaměstnance, kteří jsou nezbytní pro plynulý chod. Možný odchod i jednoho ze zaměstnanců by byl pro společnost veliký problém. Nahradit odborníky je složitý a zdoluhavý proces. Pokud také porostou ještě více minimální mzdy, může dojít k nucenému snížení počtu zaměstnanců, společnost nebude schopna tak vysoké mzdové náklady pokrýt.

Po stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku je nezbytné zhodnotit jednotlivé faktory. Jednotlivé faktory budou zpracovány do tabulky a budou jim přiděleny body. Jednotlivé faktory jsou bodovány v rozsahu +5 až -5. Příležitosti a silné stránky hodnotíme kladně +5 až +1, zatímco hrozby a slabé stránky hodnotíme zápornými čísly -5 až -1.

### ***Silné stránky a příležitosti***

+5	-	velmi silný
+4	-	silný
+3	-	střední
+2	-	slabý
+1	-	velmi slabý

### **Slabé stránky a hrozby**

- 5 - velmi silný
- 4 - silný
- 3 - střední
- 2 - slabý
- 1 - velmi slabý

Jednotlivým faktorům bude v tabulkách přiřazena i jejich váha. Jednotlivé váhy budou faktorům přiřazeny v rozmezí 1 až 5. 1 znamená, že faktor má nejmenší míru vlivu, kdežto 5 znamená, že faktor nejsilnější míru vlivu. Všechny body a váhy faktorů budou mezi sebou vynásobeny. Součiny těchto faktorů pak budou sečteny.

Tabulka 4.15: Hodnocení silných stránek

<b>Faktory</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Dlouholetá praxe zaměstnanců	4	2	8
Stálí odběratelé	5	5	25
Nízká možnost substitutů	1	1	1
Široká oblast poskytovaných služeb	2	2	4
Dlouhodobé působení na trhu	3	2	6
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	3	5	15
Finanční stabilita	1	1	1
Umístění provozovny	2	3	6
Součet			66

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.16: Hodnocení slabých stránek

<b>Faktory</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Chybí marketing	1	2	2
Chybí strategická orientace	1	1	1
Neschopnost snížit ceny	5	3	15
Slabá propagace	4	4	16
Nejsou definovány vize a poslání podniku	2	1	2
Zastaralé webové stránky	3	3	9
Nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům materiálu	4	3	12
Součet			57

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.17: Hodnocení příležitostí

<b>Faktory</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Získání nových klientů	5	5	25
Podpory z evropských fondů	4	3	12
Zvýšení propagace společnosti	3	1	3
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	3	2	6
Rozšíření nabídky poskytovaných služeb	1	1	1
Nalezení nových prostor pro společnost	2	3	6
Součet			53

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.18: Hodnocení hrozeb

<b>Faktory</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Silná konkurence	5	5	25
Novelizace norem	1	1	1
Rostoucí cena materiálu	4	4	16
Silná vyjednávací síla odběratelů	3	4	12
Odchod stěžejních zaměstnanců	2	1	2
Růst minimální mzdy	1	1	1
Součet			57

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro správné vyhodnocení sečíst hodnocení jednotlivých faktorů ve všech částech SWOT analýzy. Je nutné vzájemně porovnat interní a externí část analýzy.

- Silné stránky jsou hodnoceny  $66/8 = 8,25$
- Slabé stránky jsou hodnoceny  $57/7 = 8,14$
- Příležitosti jsou hodnoceny  $53/6 = 8,83$
- Hrozby jsou hodnoceny  $57/6 = 9,5$

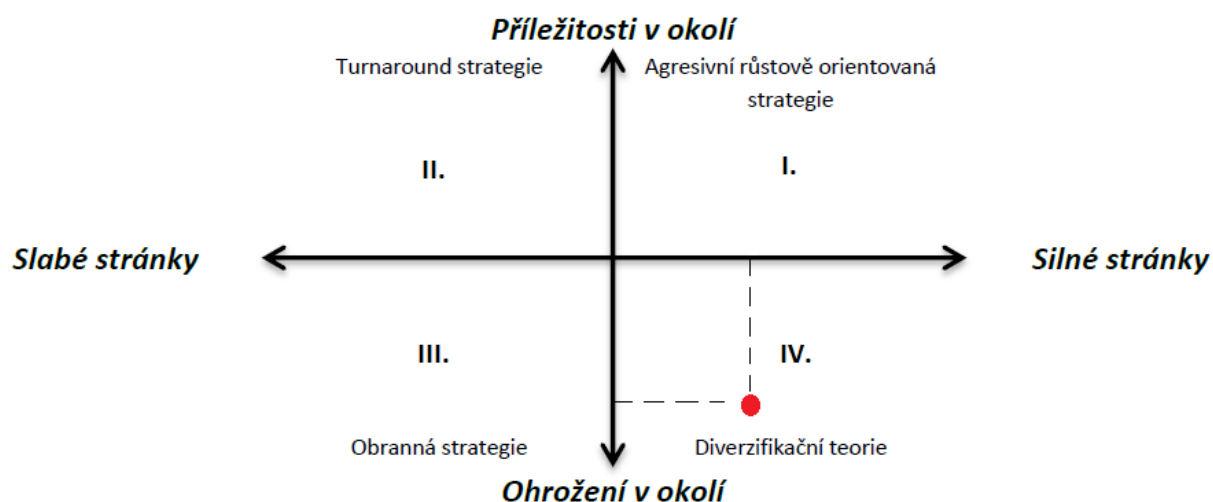


Pro lepší přehlednost, jsou výsledky zaneseny do tabulky 4.19 a následně můžeme vidět na obrázku 4.1 zanesení do SWOT diagramu. Z obrázku je patrné, jakou zvolit pro společnost strategii.

Tabulka 4.19: Vyhodnocení SWOT analýzy

Externí analýza	Interní analýza	
	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	S-O	W-O
	17,08	16,97
Hrozby	S-T	W-T
	17,75	17,64

Obrázek 4.1 SWOT diagram



Zdroj: Vlastní tvorba

Z obrázku je patrné, že vhodná strategie se nachází ve IV. kvadrantu, také označována jako strategie ST, nebo také „min-max“. Jak již bylo řečeno v teoretické části, jde o střetnutí silných stránek s hrozbami v okolí. Tyto dva faktory dosáhly nejvyšších hodnocení. V této situaci se společnost musí zaměřit na své silné stránky a ještě více je posílit. Pomocí svých silných stránek se pak musí pokusit odstranit hrozby, které se v jejím okolí vykytují.

Na základě zjištěných výsledků budou společnosti navrženy doporučení, na které by se měl v budoucnu více zaměřit.

## 5. Návrhy a doporučení

Z předchozí kapitoly, kde byla aplikovaná teoretická východiska na konkrétní společnost, byla stanovena strategie, na kterou by se měla společnost zaměřit. V této kapitole budou společnosti formulovány návrhy a doporučení, které může společnost využít k rozvoji svého podnikání.

Na základě výsledků, které byly zjištěny v předchozí kapitole lze říci, že společnost po dobu své působnosti, od roku 2011, hospodaří velmi dobře. Společnost patří mezi významné konkurenty na místním trhu. Společnost je vedena odborníkem, jehož jméno je v oboru vyhledáváno. Společnost se dobře orientuje ve světě svařování a již v minulosti se snažila využít vzniklých příležitostí pro svůj prospěch.

Hlavními návrhy, kterými by se měla společnost řídit, jsou zvýšení propagace společnosti, obnova a zlepšení webových stránek, využít podpory z evropských fondů, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, rozšířit oblast poskytovaných služeb, nalezení nových prostor pro provozovnu společnosti.

### *Zvýšení propagace společnosti*

Společnost Svářečská škola 111, s.r.o. si zakládá na dobré pověsti společnosti a zejména na kvalitě poskytovaných služeb. Na základě dobrého jména a dlouholeté působnosti na trhu si zákazníci svářečskou školu vyhledávají sami. Proto společnost do současné chvíle neprovádí nijak zvláštní propagaci. Proto je jedním z prvních doporučení zvýšení propagace. V první řadě může majitelka zvýšit povědomí o společnosti pomocí reklamního polepu dalšího auta. Dalším z možností, které finančně společnost nezatíží je vyvěšení reklamního banneru v různých městských částech. Společnost také může využít reklamu pomocí tiskových sdělovacích prostředků. Nejlepší možnost je využít periodik, které vycházejí pravidelně na území Ostravy, nebo také v přilehlých oblastech jako jsou například Frýdek-Místek, Karviná, Opava. Bezplatnou reklamu může zvolit za pomoci internetu, kde na sociálních sítích založí profil společnosti.

### *Obnova a vylepšení webových stránek*

Společnost vidí jeden z důležitých nedostatků v podobě současného stavu webových stránek. Společnost sice spolupracuje s osobou, která vykonává údržbu těchto stránek, ale v současné době je tato práce nedostačující. Pracovník není schopen pracovat samostatně a nedisponuje kreativním myšlením, proto je společnosti navrženo, aby využila služeb jiné kvalifikované osoby, nebo přímo společnosti zaměřující se na tvorbu webových stránek.

### *Využití podpor z evropských fondů*

Evropský sociální fond je stěžejní prostředek na podporu pracovních míst, zaměstnavatelů či samotných uchazečů o zaměstnání popřípadě zaměstnanců. V současné době jsou v realizaci Národní individuální projekty a Regionální individuální projekty. Z regionálních projektů jsou to například: Jdi dál! 50+, Rodina i práce, Příležitost dělá zaměstnance nebo Záruky pro mladé. Pro společnost je však nejlepší využít Národní individuální projekt s názvem Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. Tímto projektem může společnost ještě více posílit svou silnou stránku a zvýšit kvalifikaci svých zaměstnanců. Díky toho může společnost rozšířit oblast poskytovaných služeb. Společnosti budou hrazeny částky za jednotlivé školení i mzdové náklady na školené zaměstnance. Tím může společnost snížit své mzdové náklady.

Tento projekt je také nejvhodnější pro potenciální zákazníky. Řada společností má své zakázky podle ročního období, a v době kdy nemají větší zakázky, je vhodné využít tohoto projektu. Projekt je v realizaci od 1.12.2015. Společnost díky tohoto projektu očekává růst zakázek a také příliv nových odběratelů, kteří v době své nízké vytíženosti budou chtít své zaměstnance přeškolit.

### *Zvýšení kvalifikace zaměstnanců*

Pro společnost je podstatné mít ve svých řadách odborníky, kteří svou práci odvádějí co nejlépe. Je však nezbytné, aby probíhalo jejich neustálé přeškolení, či zvyšování kvalifikace. Společnosti sice v současné době má zkušené zaměstnance, ale bylo by vhodné alespoň jednomu zaměstnanci zvýšit kvalifikaci na úroveň mezinárodního svářečského technologa. Dále by bylo pro společnost přínosem vyškolit zaměstnance v oblasti sváření plastů a nabízet tak zcela novou škálu služeb

a tím se odlišit od konkurence, která nabízí převážně služby spojené se svářením kovů. S tím je však neodmyslitelně spojeno další doporučení.

#### *Nalezení nových prostor*

Jak již bylo řečeno dříve, společnost má v současné době provozovnu umístěnou v areálu firmy KADAMO a.s.. Tato skutečnost znemožňuje společnosti rozšířit svou činnost na výrobu větších zakázek, nebo znemožňuje zvýšit maximální kapacitu kurzů. Proto je vhodné, aby společnost hledala nové prostory. Oblast umístění není vhodné nijak výrazně měnit, proto by měla společnost hledat ve svém blízkém okolí a držet se své strategické pozice. Umístění je doporučeno situovat v městské části Vítkovice. V současné době je společnost vlastníci velkou část nejen průmyslových budov v této oblasti rozhodnuta své vlastnictví z části rozprodat, proto je příhodná chvíle na uskutečnění koupě vlastních prostor. Pokud by se společnost přemístila do nových, větších prostor, mohla by rozšířit svou činnost i na školení svařování plastů, které je z důvodu malých současných prostor nereálné.

## 6. Závěr

Jak správně vést podnik je otázka, na kterou není jednoduché najít odpověď. Někdy je zapotřebí najmout odborníky, aby podnikatelům pomohly. Podnikatelé mnohdy přehlíží nedostatky, které jsou zapotřebí řešit. Často také přehlédnou příležitosti, které jim mohou otevřít novou cestu. Proto je pro každého podnikatele, nebo podnik vytvoření strategické analýzy příznivý a mnohdy i nezbytný krok. Díky této analýze se mohou dozvědět o svých skrytých stránkách a mohou s nimi dále pracovat a rozvíjet své možnosti.

Cílem této práce bylo za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku zjistit současný stav a postavení podniku na trhu. Dále také vytvořit návrhy a doporučení, kterými by se měl podnik řídit. Pro zpracování teoretických východisek byla použita odborná literatura. Pro zpracování praktické části bylo využito poznatků, které byly uvedeny v teoretické části a byly aplikovány na konkrétní společnost Svářečská škola 111, s.r.o.. Pro analýzu makrookolí podniku bylo použito PEST analýzy, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Při zkoumání mikrookolí podniku byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil a pro zpracování analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku zkoumáme pět faktorů působící uvnitř podniku. Všechny získané data byly zpracovány pomocí souhrnné analýzy, která byla provedena pomocí SWOT analýzy. Díky SWOT analýze jsme dostaly ucelený pohled na postavení společnosti a mohly být navrženy doporučení, kterými by se společnost měla řídit.

Z výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost disponuje velkým množstvím silných stránek a patří mezi ně například dlouholetá praxe zaměstnanců, která je nezbytná k tomu, aby společnost poskytovala své služby kvalitně a tím si udržela své stálé zákazníky. Na druhou stranu společnost má také velké množství hrozeb, které je nutno postupně snížit nebo úplně odstranit. Pro společnost byla stanovena strategie diverzifikace, kdy by se měla zaměřit na prohloubení silných stránek a pomocí nich tyto hrozby snižovat.

Návrhů a doporučení, které byly společnosti vytvořeny, je hned několik. Je jen na majiteli společnosti, jak s těmito výsledky naloží. Společnost má v současné době celkem dobré postavení na trhu, a pokud využije těchto doporučení, může své postavení ještě posílit.

## Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip and Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 811 p. ISBN 978-0-13-210292-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ, J. BVAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.



NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

## Internetové zdroje

- [1] Vláda České republiky [online]. 2015 [cit. 2016-02-26].  
Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/bilance-roku-2015-cr-je-mezi-nejlepsimi-zememi-eu-v-cerpani-eurofonde--rustu-hdp-i-zamestnanosti--138379/>
- [2] Daň z příjmu právnických osob. Zakony.kurzy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/>
- [3] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Portál daňových poradců a profesionálů [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [4] Vývoj sazby daně z přidané hodnoty. Result consulting [online]. 2014 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.resultconsulting.cz/view.php?cislocclanku=2014071101>
- [5] Hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad [online]. 1.3.2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [6] Prognóza HDP. Česká národní banka [online]. 4.2.2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP)
- [7] Průměrné hrubé měsíční mzdy. Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&sp=N&skupId=855&zo=N&z=T&f=TABULKA&nahled=N&verze=-1&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7EF P%7E S%7E null null &katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208 ! MZD-LEG3-MZD01-neparametr\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&sp=N&skupId=855&zo=N&z=T&f=TABULKA&nahled=N&verze=-1&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7EF P%7E S%7E null null &katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208 ! MZD-LEG3-MZD01-neparametr_1)
- [8] Úrokové sazby České národní banky. Kurzycz [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/urokove-sazby-cnb/>

[9] Statistiky obyvatelstva. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-03-03].

Dostupné

z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_P%7E\\_S%7E\\_null\\_null\\_&katalog=30845](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30845)

[10] Souhrnná data o České republice. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2016-03-10].

Dostupné

z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice)

## Seznam zkratek

4P	-	price (cena), product (produkt), place (místo), promotion (propagace)
a.s.	-	akciová společnost
ČSN	-	česká technická norma
ČSSZ	-	Česká strana sociálně demokratická
DPH	-	daň z přidané hodnoty
EN	-	evropská norma
EU	-	Evropská unie
HDP	-	hrubý domácí produkt
Kč	-	koruna česká
NV	-	nařízení vlády
PED	-	oprávnění pro svařování tlakových lahví
PEST	-	politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
ROA	-	rentabilita aktiv
ROE	-	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	-	rentabilita tržeb
s.r.o.	-	společnost s ručením omezeným
SMART	-	specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované
SWOT	-	strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby)
TP A	-	technické pravidla pro kurz svařování tyčí
ZK	-	základní kurz svařování

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 4. 2016 .....

Veronika Firková

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

- |              |   |
|--------------|---|
| Příloha č. 1 | Výkaz zisku a ztrát společnosti Svářečská škola 111, s.r.o. za období 2011 – 2015 |
| Příloha č. 2 | Rozvaha společnosti Svářečská škola 111, s.r.o. za období 2011 – 2015             |